

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA - CPA

TEMA:

“Auditoría de Gestión al Camal Frigorífico Municipal de la ciudad de Riobamba, período enero - diciembre 2011, para optimizar los Procesos Administrativos y Financieros.”

PRESENTADO POR:

Marjorie Verónica Parreño Ruiz

RIOBAMBA - ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Dr. Alberto Patricio Robalino

Ing. Javier Lenin Gaibor

Director de Tesis

Miembro del Tribunal

CERTIFICADO DE AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la Autora

Marjorie Verónica Parreño Ruiz

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado por sobre todas las cosas a Dios Todopoderoso, a mi esposo Byron, a mi hijo Matteo, que han sido la base fundamental y el apoyo incondicional para culminar mis estudios Superiores, por escucharme y ayudarme siempre a pesar de los obstáculos que la vida coloca en nuestro camino. Gracias por el apoyo brindado, este es uno de mis mayores sueños hechos realidad.

Marjorie Verónica Parreño Ruiz

AGRADECIMIENTO

Este logro tan esperado no se hubiera hecho realidad sin el apoyo de:

Mis Padres Vicente Parreño y Bertha Ruiz quienes colaboraron a mi formación profesional y personal en el transcurso de todo este tiempo gracias a sus consejos, y que de una forma u otra siempre han estado presentes en cada momento.

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas y a cada uno de los docentes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por ser una de las Escuelas que forja profesionales exitosos y emprendedores

Marjorie Verónica Parreño Ruiz

Índice de contenido

Portada	i
Certificación del Tribunal.....	ii
Certificado de Autoría	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenido	vi
Índice de cuadros.....	viii
Índice de figuras.....	ix
Introducción.....	x
CAPÍTULO I	1
1. Generalidades.....	1
1.1. Auditoría.....	1
1.1.1. Tipos de auditoría.....	3
1.2. Normas de auditoría generalmente aceptadas N.A.G.A.	5
1.2.1. Normas personales	6
1.2.2. Normas relativas a la ejecución del trabajo.....	8
1.2.3. Normas relativas a la presentación del informe o dictamen	11
1.3. Gestión Pública	11
1.3.1 Elementos de la Gestión	12
1.4. Auditoría de Gestión.....	13
1.4.1. Fases de la Auditoría de Gestión	15
1.4.2. Evidencias de Auditoría.....	16
1.5. Indicadores de Gestión	18
1.5.1. Categorías de los indicadores.....	19
1.5.2. Características de los indicadores de Gestión	21
1.6. Control Interno – Método COSO	22
1.6.1 Componentes del Control Interno.....	23
1.6.2 Ventajas de los Controles Internos.....	26

1.6.3 Limitaciones de los Controles Internos.....	26
1.7. Riesgos de Auditoría.....	26
1.8. El Proceso Administrativo	27
1.8.1. Elementos del Proceso Administrativo.....	27
1.9. Control de Gestión	38
1.10. Ámbito de la gestión pública	38
CAPÍTULO II	39
2. Diagnóstico situacional del Camal Frigorífico Municipal de la Ciudad de Riobamba.....	39
2.1. Antecedentes históricos	39
2.2. Misión.....	40
2.3. Visión	41
2.4. Objetivos	41
2.5. Estructura organizacional.....	41
2.5.1 Área administrativa.....	44
2.6. Principios.....	45
2.7. Funciones de las áreas del Camal Frigorífico Municipal	46
2.7.2. Las funciones del área financiera.....	47
2.8. MATRIZ FODA.....	53
CAPÍTULO III.....	54
3. Auditoría de Gestión al Camal Frigorífico Municipal de la ciudad de Riobamba, período enero - diciembre 2011, para optimizar los Procesos Administrativos y Financieros.....	54
3.1. Plan de Auditoría.....	57
3.2. Programa de Auditoría	60
3.2.1. Entrevista al administrador.....	63
3.2.2. Análisis de cumplimiento de metas y objetivos estratégicos institucionales.....	66
3.2.3. Cuestionarios de conocimiento y aplicabilidad de la misión y visión.....	67
3.2.4. Cuestionarios de Control Interno	73
3.2.4.1 Resumen de conclusiones y recomendaciones de cada componente	107
3.2.5. Área de Administración	116
3.2.5.1. Indicadores de Gestión para el Área de Administración	116

3.2.5.2. Evaluación al Reglamento Interno institucional	118
3.2.5.3. Cuestionarios de cumplimiento de código de ética.....	119
3.2.6. Área de Finanzas	121
3.2.6.1. Indicadores de Gestión para el Área de Finanzas	121
3.2.7. Área de Talento Humano	123
3.2.7.1. Evaluación del Proceso de Contratación de Personal.....	123
CAPÍTULO IV.....	126
4. Comunicación de Resultados y Recomendaciones	126
4.1 Informe de Auditoría de Gestión	127
4.2. Informe Final	128
CAPÍTULO V	153
5. Conclusiones y recomendaciones.....	153
5.1. Conclusiones.....	153
5.2. Recomendaciones.....	154
Resumen.....	155
Summary.....	¡Error! Marcador no definido.
Bibliografía	157

Índice de cuadros

No.	Titulo	Página
1.	Personal Administrativo del CFMR	44
2.	Fuentes de ingreso por recaudación	48
3.	Patentes municipales para la comercialización de diferentes productos en el CFMR	50
4.	Análisis de la Matriz FODA	53

Índice de figuras

No.	Titulo	Página
1.	Etapas de la organización.....	31
2.	Organigrama Estructural.....	43
3.	Figuras utilizadas.....	44
4.	Mapa de Recaudación del Camal Municipal.....	52
5.	Análisis de la Visión.....	72
6.	Análisis de la ética	120

Introducción

La implementación de nuevos modelos políticos y económicos a nivel local y regional, apuesta entre otras cosas a lograr un mejoramiento efectivo en cuanto al rol del Estado y la administración pública general; y es que ahora el Estado debe ser capaz de interpretar equitativamente las aspiraciones de toda la sociedad, constituyéndose en un real servidor de la población, esta capacidad de acción involucra una condición de eficiencia y efectividad.

El establecimiento de nuevos lineamientos busca evitar duplicidad de funciones, reducir costos operativos, eliminar el burocratismo, optimizar los recursos, combatir la corrupción, modernizar la infraestructura, innovar los procesos, capacitar al personal y ofrecer un servicio de calidad a los usuarios. Entonces, la importancia de valorar estas características en el desempeño de la gestión de las entidades públicas, ha posibilitado el desarrollo y aplicación de la Auditoría de Gestión que tiene cabal aplicación en entidades públicas y privadas. Esta evaluación integral es un nuevo enfoque dentro de la administración moderna que consiste en implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que reflejen en forma objetiva la situación de una entidad.

Sin embargo, este tipo de auditoria es relativamente nueva en Ecuador, pues las firmas privadas generalmente realizan auditorías para dictaminar estados financieros y ocasionalmente auditorías operativas, desde esta perspectiva, se puede afirmar que la aplicación de una Auditoria de Gestión para evaluar la gestión realizada por una entidad en términos de eficiencia, eficacia y economía, es necesaria y obligatoria para mejorar la administración pública.

Dentro de la presente investigación se ha realizado un capítulo acerca de las generalidades de la auditoria, continuando con el segundo capítulo, en el cual se realizó un diagnostico situacional del camal, dentro del tercer capítulo se desarrolló la auditoria, siguiendo los pasos preestablecidos dentro del plan de auditoria y finalizando con el informe de auditoría, por ultimo dentro del cuarto capítulo se realizaron las respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. Generalidades

1.1. Auditoría

Con el desarrollo del comercio, surgió la necesidad de las revisiones independientes para asegurar el control de los registros mantenidos por las empresas comerciales. Desde 1862 hasta 1905, la profesión de la auditoría creció y floreció en Inglaterra, y se introdujo en los Estados Unidos hacia el año 1900, haciendo hincapié en cuanto a la detección del fraude como objetivo primordial de la auditoría.

La evolución de la función de auditoría ha sido continua a lo largo de estos últimos años y ha estado caracterizada por el progresivo aumento de atribuciones y responsabilidades, con el objetivo de servir mejor a la dirección de las empresas, como instrumento que asegure la eficiencia de su gestión.

Entonces, se puede entender que auditoría es:

“Una sistemática evaluación de las diversas operaciones y controles de una organización, para determinar si se siguen políticas y procedimientos aceptados, si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos eficientemente y si se han alcanzado los objetivos de la organización”¹.

La palabra auditoría proviene del latín auditorius, y de ésta se deriva la palabra auditor, que se refiere a todo aquel que tiene la virtud de oír. La auditoría nació como un órgano de control de instituciones estatales y privadas. Hasta aproximadamente 1960 su función estuvo ligada estrictamente a lo económico-financiero; con el pasar de los años se diversificó.

¹ John W. Cook y Gary M. Winkle (1987), Auditoría, 3° Edición, McGRAW-HILL, Buenos Aires-Argentina.

El Boletín de Normas de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores dice: "La auditoría no es una actividad meramente mecánica que implique la aplicación de ciertos procedimientos cuyos resultados una vez llevado a cabo son de carácter indudable."

Holmes en su libro Auditoría Principios y Procedimientos, página # 1 dice que auditoría: "Es un examen crítico y sistemático de: 1) la dirección interna; 2) estados, expedientes y operaciones contables preparadas anticipadamente por la gerencia y 3) los demás documentos y expedientes financieros y jurídicos de una empresa comercial. Una auditoría independiente tiene por objeto averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de estos estados, expedientes y documentos."

Donald H. Taylor y C. William Glezen en el libro Auditoría Conceptos y Procedimientos, página # 30 dice que la auditoría ha sido definida de modo general como: "Un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas."

Algunos autores lo definen a la auditoría como la evaluación técnica, crítica, completa y constructiva de una unidad (empresa, departamento, área, sección, etc.) para medir su desenvolvimiento.

A la auditoría también lo podemos definir como un examen crítico que realiza el auditor con el propósito de evaluar la eficacia y eficiencia de una empresa, departamento o sección. Que una vez concluido presenta un informe en el que aparecen sugerencias y planes de acción para eliminar las debilidades, estas sugerencias plasmadas en el informe final reciben el nombre de recomendaciones.

La función de auditoría es absolutamente independiente, no tiene el carácter de ejecutivo ni son vinculantes sus recomendaciones; es

responsabilidad de la administración de la empresa tomar las decisiones pertinentes.

1.1.1. Tipos de auditoría

Existen algunos tipos o enfoques de Auditoría, entre los principales tenemos:

AUDITORÍA FINANCIERA

Es un examen objetivo, sistemático y profesional de los estados financieros de una empresa u organización con el objeto de observar el cumplimiento de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (P.C.G.A.) y/ o Normas Ecuatorianas de Contabilidad (N.E.C.) y/o Normas Internacionales de Contabilidad (N.I.C.)

La Auditoría Financiera también tiene como finalidad verificar la razonabilidad de los estados financieros, para lo cual deberán evaluarse los controles internos, y verificar el cumplimiento de las disposiciones legales internas y externas pertinentes.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA U OPERACIONAL

Es una rama especializada de la auditoría que tiene como finalidad controlar el cumplimiento de los planes, objetivos, políticas, reglamentos y procedimientos con el propósito de asegurar el cumplimiento de los mismos dentro de una empresa u organización. También tiene como objetivo evaluar la eficiencia efectividad y economía de los procedimientos que existen en una compañía.

La Auditoría Administrativa u Operacional tiene como propósito evaluar el grado de eficiencia, efectividad y economía (3 “E”) de la compañía, así como verificar el cumplimiento de las disposiciones legales internas, externas, metas y objetivos propuestos.

AUDITORÍA DE SISTEMAS INFORMÁTICOS

En los últimos años la computación se ha constituido en la herramienta más importante dentro de una empresa; por este motivo existe la Auditoría de Sistemas Informáticos.

Tiene por objeto controlar el correcto funcionamiento de los sistemas informáticos (programas de contabilidad, ventas, pago de nómina, inventarios, costos, producción, etc.); el cumplimiento de la normatividad existente, el correcto uso de los recursos materiales y la eficiente gestión de los recursos humanos informáticos, a fin de evitar debilidades en los programas de computación, incumplimiento de sistemas de control interno informáticos, sustracción de información, robo, ingreso de datos erróneos, obtención de resultados errados.

AUDITORÍA TRIBUTARIA O FISCAL

Tiene como propósito verificar el cumplimiento de las Leyes Tributarias, que los impuestos hayan sido correctamente contabilizados, si fueron liquidados y pagados de acuerdo a los plazos determinados y que no existan riesgos por contingencias fiscales y en caso de existir comprobar la provisión correspondiente. La auditoría de impuestos en función de la persona que realiza el trabajo puede ser:

Auditoría Tributaria Interna.- Cuando las personas encargadas de llevar a cabo estas labores son de la entidad; normalmente personal del Departamento de Auditoría Interna.

Auditoría Tributaria Externa.- se la subdivide en dos partes: Bien como una parte de la auditoría general de estados financieros, al tener que emitir una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de la empresa en su conjunto implica que tal opinión se extienda a todas las áreas, de forma que también incluya una opinión sobre la situación fiscal de la entidad, en el sentido de cumplimiento de sus obligaciones tributarias y su correcto registro, o como una auditoría exclusivamente

relacionada al ámbito tributario, encaminada a fijar las responsabilidades de la empresa ante el fisco.

1.2. Normas de auditoría generalmente aceptadas N.A.G.A.

La Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría determina que la auditoría es una actividad profesional porque en su trabajo se aplican técnicas y al realizar un examen implícitamente el auditor está aceptando una responsabilidad ante terceros; esto significa que como profesional, el auditor desempeña sus labores mediante el uso de una serie de conocimientos especializados y adquiere una responsabilidad no solamente con la persona o empresa que contrató sus servicios, sino con otras personas desconocidas para él que van a utilizar el resultado de su trabajo como base para tomar decisiones.

También manifiesta que la auditoría no es una actividad meramente mecánica que signifique la aplicación de ciertos procedimientos cuyos resultados una vez llevados a cabo son de carácter indudable. La auditoría requiere el ejercicio de un juicio profesional, sólido y maduro para juzgar los procedimientos que deben seguirse y estimar los resultados obtenidos.

Que el cliente confía en el profesional de auditoría que contrató, no sólo en el sentido de su capacidad técnica, sino también en sus cualidades personales, teniéndole confianza en el desempeño de su trabajo cuyas características técnicas en ocasiones el propio cliente está imposibilitado para juzgar. Por esta razón, se hace indispensable que existan normas que definan las cualidades personales que debe reunir el profesional de auditoría.

Finalmente dice que el trabajo de auditoría tiene una finalidad y un objetivo que no depende ni de la voluntad personal del auditor ni de la voluntad personal de cliente sino que se desprenden de la misma naturaleza de la actividad profesional de la auditoría. Esta característica

obliga también a que el trabajo profesional de auditoría se realice dentro de determinadas normas de calidad.

Frente a la responsabilidad de que los trabajos de auditoría sean de óptima calidad; organizaciones profesionales de contadores públicos e instituciones relacionadas con la actividad de auditoría como el AICPA (Instituto Americano de Contadores Públicos), Institutos de Auditores Internos, Federación Internacional de Contadores, Organización de Naciones Unidas, Comunidad Económica Europea, Federación Internacional de Contadores, Unión Europea de Expertos Contables Económicos y Financieros, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, etc. han recomendado al AICPA que emita fundamentos básicos que se deben cumplir el momento de realizar un examen y que conocemos con el nombre de “Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas” (N.A.G.A.).

Los miembros del Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA) (American Institute Of Certified Public Accountants) han adoptado oficialmente 10 requisitos básicos conocidos en conjunto como “Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas” que se hallan desarrolladas en el SAS # 1 (Standards on Auditing Statements).

Las NAGA se clasifican en: Normas Personales, Normas Relativas a la Ejecución del Trabajo y Normas Relativas a la Presentación del Informe o Dictamen.

1.2.1. Normas personales

Las normas personales se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para poder realizar su trabajo con calidad. Dentro de estas normas existen cualidades que debe tener preadquiridas antes de poder asumir un trabajo profesional de auditoría y cualidades que debe mantener durante el desarrollo de toda su actividad profesional.

ENTRENAMIENTO TÉCNICO Y CAPACIDAD PROFESIONAL

El SAS # 1 manifiesta: “Los exámenes de auditoría tienen como objetivo evaluar y presentar un informe profesional e independiente; por tal motivo deberá realizarse por personas que teniendo título profesional o universitario reconocido oficialmente, también tengan con adecuado entrenamiento técnico y capacitación profesional como auditores.”

El auditor antes de ofrecer sus servicios profesionales, debe tener una preparación y capacidad que le permitan estar en condiciones de prestar en forma efectiva sus servicios cuando estos le sean solicitados.

Si la oferta de servicios realiza sin tener las cualidades de preparación y capacidad necesarias para el desempeño, se está cometiendo un engaño desde el principio.

Por esta razón es importante que como requerimiento previo e ineludible, la persona que ofrezca sus servicios profesionales como auditor tenga previamente un entrenamiento técnico adecuado y una capacidad profesional que le permita realizar las actividades de auditoría de modo satisfactorio para sus clientes y las personas que van a depender del resultado de su trabajo para tomar decisiones.

El entrenamiento técnico es la obtención de conocimientos y habilidades que son necesarias para el desarrollo del trabajo. La capacidad profesional es la madurez de juicio que se logra con la experiencia en el trabajo y permanente capacitación y estar al tanto de los avances en su profesión y disciplinas afines a su actividad.

CUIDADO Y DILIGENCIA PROFESIONAL

El SAS # 1 manifiesta: “El auditor el momento de realizar su trabajo y preparar el informe final del examen, debe poner el debido cuidado y diligencia profesional”.

Es necesario que el auditor desempeñe su trabajo con meticulosidad, objetividad, cuidado y dedicación razonables que se puede esperar de una persona que asume actividades de tipo profesional. Si bien el auditor no es una persona infalible debe poner toda su responsabilidad y siempre superarse.

INDEPENDENCIA MENTAL

El SAS # 1 manifiesta: “A fin de garantizar una total imparcialidad, el auditor en el desarrollo de su trabajo, debe mantener una actitud de profesionalidad e independencia mental; que se verá reflejado en una adecuada dirección, supervisión y revisión crítica del trabajo realizado y juicios obtenidos.”

El auditor al dar su opinión o informe, actúa como una especie de “Juez”; por tal motivo es necesario que esté fundado en su capacidad profesional e independencia mental.

Se entiende que existe independencia mental en un auditor, cuando los juicios que formula se sustentan en elementos objetivos del caso que va a opinar; no existe independencia mental cuando las opiniones o juicios son influidos por consideraciones de orden subjetivo independientes de los elementos del caso.

La Comisión de Procedimientos de Auditoría declara que el auditor debe evitar actuar como tal en aquellos en los que existan circunstancias que pueda esperarse que influyan sobre su juicio objetivo y que por consiguiente reduzcan su independencia mental.

1.2.2. Normas relativas a la ejecución del trabajo

Cuando hablamos de las normas personales, señalamos que el auditor está obligado a ejecutar su trabajo con cuidado y diligencia profesional. Es relativo definir lo que en cada tarea que realiza el auditor puede representar un cuidado y diligencia profesional adecuado; pero para cumplir con esto, existen ciertos elementos que por su importancia deber

ser aplicados y son las que se denominan normas relativas de ejecución del trabajo.

PLANEACIÓN Y SUPERVISIÓN

El SAS # 1 manifiesta: “Los exámenes de auditoría deben ser planificados adecuadamente y el trabajo de los auxiliares si los hay, deben ser supervisados en forma apropiada”.

Cuando se realiza un examen de auditoría, se tiene como objetivo suministrar al auditor elementos de juicio suficientes y competentes para que soporten su opinión; por este motivo, el trabajo de auditoría como cualquier otra actividad no puede ser realizado a la ventura, es decir sin una debida planificación.

El planificar un examen de auditoría, significa anticiparse cada fase del trabajo, qué procedimientos de auditoría se van a aplicar, la extensión o alcance del examen, tipos de papeles de trabajo a ser utilizados y sus resultados a quien se va a presentar.

Debemos tener presente que si bien el plan de auditoría constituye la base o guía para realizar el trabajo de auditoría, en el desarrollo del mismo puede variar o ajustarse para obtener mayor evidencias o por cambios en los procedimientos de auditoría o mayor alcance en la extensión del examen.

El Boletín # 4 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, amplía la norma y manifiesta que no es conveniente que la totalidad del trabajo de auditoría sea realizada personalmente por el propio auditor. Existen labores que pueden ser realizadas por personal auxiliar; por esta razón el auditor casi siempre se vale de personal auxiliar a su cargo debidamente agrupado y jerarquizado para la ejecución de actividades consideradas de rutina y para los juicios y decisiones menores.

La delegación de funciones a personal auxiliar, no libera al auditor de la responsabilidad personal e indeclinable que tiene en todo el trabajo ante

la persona que lo contrató y terceros que van a utilizar su informe; por esta razón, la supervisión al personal de apoyo en el desarrollo del examen de auditoría es muy importante.

ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

El SAS # 1 manifiesta: “El auditor deberá estudiar y evaluar correctamente el sistema de control interno existente en la empresa, departamento o sección a ser examinada; como base para determinar la naturaleza, extensión o alcance del examen y oportunidad de los procedimientos o técnicas de auditoría a aplicarse”.

Del estudio y evaluación del sistema de control interno, se va a desprender la naturaleza de las pruebas a realizar, la necesidad por ejemplo de no conformarse con el resultado de una prueba sino acumular varias pruebas sobre una misma partida.

OBTENCIÓN DE EVIDENCIA SUFICIENTE Y COMPETENTE

El SAS # 1 manifiesta: “El auditor mediante la aplicación de procedimientos o técnicas de auditoría (inspección, observación, investigación, indagación, confirmación etc.) deberá obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente a fin de contar con una base razonable que le permita emitir una opinión.”

Los procedimientos o técnicas de auditoría tienen como propósito, proporcionar al auditor elementos de juicio que deben ser objetivos, ciertos y sustentarse en la naturaleza de los hechos examinados.

Los elementos de juicio son los que se llaman “Evidencia Comprobatoria” y deben llenar dos condiciones: suficientes y competentes.

Suficientes.- Cuando ya sea por el resultado de una o varias pruebas puede llegar a la certeza moral de que los hechos que se están analizando han quedado satisfactoriamente comprobados.

Competentes.- Refiriéndose a hechos, circunstancias o criterios que realmente tienen importancia con relación a lo examinado.

En la conducción del trabajo de auditoría y preparación del informe, el auditor debe guiarse por los criterios de importancia relativa y riesgo probable.

No todos los hechos, criterios o elementos del estado financiero son de la misma importancia; existen algunos que son de importancia y decisivos dentro de la opinión hay otros que no afectarían substancialmente a la opinión aún cuando hubiera errores.

Una partida tiene importancia relativa cuando un cambio modifica su presentación y puede modificar la decisión. Cuando esto no sucede se dice que carece de importancia relativa.

El auditor debe evaluar el riesgo probable de error que corre cada una de los grupos sometidos a examen.

1.2.3. Normas relativas a la presentación del informe o dictamen

Una vez realizado el examen de auditoría, los resultados obtenidos por el auditor es presentado en un documento llamado dictamen o informe, el mismo que es entregado a las personas que lo contrataron. Los clientes y terceras personas van a tomar decisiones con base a los resultados obtenidos por el auditor en su examen y que reposan en el informe sobre la situación financiera y los resultados de operación de la compañía.

1.3. Gestión Pública

La gestión pública necesariamente tiene que realizarse como un imperativo social, entendido esto, que las autoridades y funcionarios que prestan su contingente en los diversos ámbitos de competencia en instituciones y organismos públicos, manifiesten y actúen con profesionalismo, mística de servicio y transparencia. De ahí que la gestión comprende todas las actividades organizacionales y puede ser definida

como el proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar los objetivos en un tiempo programado.²

1.3.1 Elementos de la Gestión

Estos elementos constituyen los “parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones públicas en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y la del auditor evaluar la gestión, en cuanto a las "E", de ECONOMÍA, EFICIENCIA, EFICACIA, Y ÉTICA, que a continuación se definen:

a) Economía

Son los instrumentos correctos a menor costo, o la adquisición de recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad.

b) Eficiencia

Insumos que producen los mejores resultados con el menor costo o la utilización provechosa de los recursos, en otros términos, es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo – producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para

² Manual de Auditoría de la Contraloría General del Estado, 2003.

el cumplimiento de las actividades; por tanto, es la relación entre el rendimiento de los bienes, servicios u otros resultados y los recursos utilizados para producirlos.

c) Eficacia

Son los resultados que brinda los efectos deseados, en otras palabras, es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

d) Ética

Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.”³

1.4. Auditoría de Gestión

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado define a la Auditoría de Gestión como “la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y de gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha

³ Manual de Auditoría de la Contraloría General del Estado, 2003.

realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficacia.”

La importancia de la Auditoría de Gestión, se refleja también en las atribuciones de la Contraloría General del Estado, establecidas en el artículo 31, numeral 30 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado: “Pronunciarse sobre los aspectos de legalidad, economía, eficiencia, efectividad y transparencia en el empleo de los recursos y bienes públicos, humanos, materiales, financieros, tecnológicos, ambientales, de tiempo y sobre los resultados de la gestión institucional.”

“Es una herramienta que procura ayudar a la gerencia en la valoración de su organización interna, analizando y diagnosticando su situación y estableciendo recomendaciones.”⁴

Los objetivos de la auditoría de gestión son:

- “Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población.”⁵

Con base en lo descrito anteriormente, es muy pertinente establecer una definición de lo que constituye la administración pública y algunos aspectos adicionales que son de mucha importancia y que redundan en el fortalecimiento del control interno de las entidades públicas:

⁴ Manual del Participante, Curso de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado, 2000, pág. 8.

⁵ Manual de Auditoría de la Contraloría General del Estado, 2003.

De acuerdo con el artículo 227 de la Constitución Política de la Republica, “la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.”

Misión.- La razón de ser de una institución pública.

Visión.- Futuro deseado; un sueño colectivo; factible de alcanzarlo.

Objetivos.- Representan los propósitos institucionales de carácter cualitativo y cuantitativo, que la organización espera obtener en un tiempo determinado.

Políticas.- Son guías, directrices de carácter general que orientan el trabajo de los servidores y ayudan a la consecución de los objetivos.

Estrategias.- Se refiere al empleo óptimo de los recursos que viabilizan el logro de los objetivos y metas a un menor costo.

Procedimientos.- Secuencia de pasos obligatorios dentro de los procesos.

1.4.1. Fases de la Auditoría de Gestión

Las fases de la auditoria de gestión son:

- a) **“Planificación.-** Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales se deben establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de

recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados.

- b) **Ejecución.-** En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.
- c) **Comunicación de Resultados.-** Se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hace en otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expone en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.”⁶

1.4.2. Evidencias de Auditoría

La recopilación de material que ayude en la generación de una opinión lo más correcta posible es un paso clave en el proceso de la auditoría. El auditor debe conocer las diversas formas de evidencias y como puede ser recopilada y examinada para respaldar los hallazgos de la auditoría. Las evidencias se las puede clasificar en las siguientes, a saber:

- a) **Evidencia ocular;** es observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos. Observación; es el examen ocular para cerciorarse como se ejecutan las operaciones.

⁶ Manual de Auditoría de la Contraloría General del Estado, 2003, pág. 133, 166, 197.

- b) Evidencia Oral;** se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de investigaciones o entrevistas. Las declaraciones que sean importantes para la auditoría deberán corroborarse siempre que sea posible mediante evidencia adicional. También será necesario evaluar la evidencia testimonial para cerciorarse que los informantes no hayan estado influidos por prejuicios o tuvieran sólo un conocimiento parcial del área auditada.
- c) Evidencia Escrita;** Analizar; consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes.
- d) Evidencia Documental;** consiste en la información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de administración relacionados con su desempeño.
- e) Evidencia analítica;** comprende cálculos, comparaciones, razonamiento y separación de información en sus componentes.
- f) Evidencia física;** es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad. Esta evidencia se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes y/o sucesos. La evidencia de esa naturaleza puede presentarse en forma de memorando (donde se resuman los resultados de la inspección o de otra observación), fotografías, gráficas, mapas o muestras materiales.”⁷

⁷ Vilches, Ricardo, Apuntes de Auditoría, Universidad Católica Raúl Silva, 2005, pág. 49.

1.5. Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión “constituyen el conjunto de herramientas que permitan medir con eficiencia, eficacia y calidad los bienes y servicios generados a través de los distintos procesos de administración. En tanto se disponga de un adecuado diseño e implementación de indicadores, se podrá disponer de referentes que permitan en forma permanente evaluar y controlar el conjunto de acciones individuales y grupales.

Su diseño requiere de la participación multidisciplinaria de los actores de la gestión, a fin de establecer medidas razonables conforme a las condiciones particulares de la entidad. En la medida que se disponga de fuentes de información, seguras y confiables, provenientes de los sistemas que sirven de apoyo a los responsables de la gestión institucional, será factible contar con datos producidos en tiempo real, para evaluar el desempeño o evaluación de actividades correlacionadas.”⁸

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

⁸ Manual del Participante, Curso de Gestión Pública, Contraloría General del Estado, 2012, pág. 16.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

1.5.1. Categorías de los indicadores

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras este se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido.

Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas

y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

El desempeño es un concepto relativamente nuevo y, en principio, nos conduce a un concepto plural, que busca englobar diversos factores en un elemento medible y cuantificable. Se puede interpretar el desempeño como una noción estratégica, en la que se asocian las metas logradas y los recursos organizativos utilizados para este fin, enmarcados en condiciones de exigencia particular que le impone el medioambiente a la organización. El "performance", traducido deficientemente al castellano como desempeño, tiene como esencia conceptual, la realización de las responsabilidades gerenciales con atributos de calidad. En ese sentido se relaciona con la rentabilidad, eficiencia y productividad, productos, insumos, resultados, recursos, efectividad, medios, gastos, ingresos, oportunidad, congruencia y factibilidad en la toma de decisiones

Los elementos fundamentales de un sistema de administración del desempeño son tres:

- Objetivos
- Competencias
- Indicadores de gestión

Los objetivos tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional.

Las competencias tienen tres finalidades: la primera es orientar el desempeño a través de la definición de los comportamientos requeridos por la organización, la segunda es controlar riesgos, ya que los objetivos pueden ser logrados en el corto plazo mediante comportamientos inapropiados perjudicando de ese modo el desempeño organizacional en el futuro, y la tercera finalidad es la de explicar los desvíos en el logro de los objetivos a partir de la identificación de los comportamientos disfuncionales de una persona o grupo.

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de las estrategias organizacionales.

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la metas.

1.5.2. Características de los indicadores de Gestión

Los auditores utilizarán indicadores como términos de referencia o estándares de la gestión de control, contra los cuales se pueden realizar comparaciones y evaluaciones del grado de economía, eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos y en la administración de recursos, los indicadores deben poseer las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible medir
- Fácil de interpretar
- Verificable (Control de Gestión)
- Libre de presión personal
- Aceptado “razonablemente “ por la organización

- Justificable implantar con relación a su costo beneficio
- Los indicadores deben ser sencillos
- Un indicador facilita el control y el autocontrol
- Los indicadores deben promover la calidad de la organización.
- Se deben desarrollar los indicadores claves
- Se deben establecer indicadores para cada factor crítico del éxito
- Los indicadores deben inducir a buenos resultados
- Los indicadores deben servir de apoyo para alcanzar los objetivos
- Los indicadores deben ser analizados periódicamente
- Se debe tener una especie de biblioteca y un responsable de los principales indicadores.
- El indicador debe ser un medio y no un fin.

1.6. Control Interno – Método COSO

El informe COSO del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comision (Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas) sobre Control Interno, presenta la siguiente definición:

El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera

- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables”

1.6.1 Componentes del Control Interno

Los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad. La estructura de control interno en el sector gubernamental⁹ tiene los siguientes componentes:

1. Ambiente de Control Interno

El núcleo de una entidad es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja, que es el que estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este escenario, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales, constituyendo el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa. El ambiente de control tienen gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos, así como tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los elementos que conforman el entorno de control son:

- Integridad y valores éticos
- Autoridad y responsabilidad
- Estructura organizacional
- Políticas de personal

⁹ Según lo establece la Contraloría General del Estado en su Manual de Auditoría, 2003, pág. 34, 36, 38, 40, 42, 45.

2. La Valoración del Riesgo

Es una actividad que debe practicar la dirección en cada entidad gubernamental, pues ésta debe conocer los riesgos con los que se enfrenta; debe fijar objetivos, integrar las actividades de ventas, producción, comercialización, etc., para que la organización funcione en forma coordinada; pero también debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Identificación de los objetivos del control interno
- Identificación de los riesgos internos y externos
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento
- Evaluación del medio ambiente y externo

3. Las Actividades de Control

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos tendientes a asegurar a que se cumplan las directrices de la dirección, a que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos. Estas actividades se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades de diferente índole, como aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.

Los elementos conformantes de las actividades de control son:

- Políticas para el logro de objetivos
- Coordinación entre las dependencias de la entidad

- Diseño de las actividades de control

4. Información y Comunicación.

La información y comunicación está constituida por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad.

En el sector público el sistema integrado de información financiera debe pretender el uso de una base de datos central y única, soportada por tecnología informática y telecomunicaciones, accesible para todos los usuarios de las áreas de presupuesto, tesorería, endeudamiento y contabilidad.

Un ejemplo dentro de un cuestionario de control interno puede ser:

¿La información interna y externa generada por el Camal es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación?

5. Actividades de Monitoreo o Supervisión

Estas actividades representan al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes e innecesarios y, promueve su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- Durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad;

- De manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y
- Mediante la combinación de ambas modalidades.

1.6.2 Ventajas de los Controles Internos

Un control interno eficiente asegura:

- Alcanzar los objetivos y metas planeados.
- Optimizar los recursos.
- Mejorar los procesos.
- Cumplir con la normativa legal vigente.
- Generar información confiable y oportuna.

1.6.3 Limitaciones de los Controles Internos

Las características básicas de los controles internos consisten en que dan una seguridad razonable, aunque no absoluta de la consecución de los objetivos. Por bien diseñados que estén, los controles siempre tendrán limitaciones inherentes. Un principio fundamental que se debe considerar es que los controles internos deben concebirse con ajuste al marco legal y las normas que le corresponde aplicar a cada entidad.

1.7. Riesgos de Auditoría

El riesgo de auditoría es la posibilidad de que la información sujeta a examen contenga errores o irregularidades significativas y no sean detectadas en la ejecución. Estos riesgos pueden ser:

- a) “Riesgo inherente.-** Está dado por la posibilidad de la existencia de omisiones, errores o irregularidades significativas en el objeto

sometido a examen, ya sean estos estados financieros, procedimientos operativos o administrativos, gestión, etc. Es aquel propio de la naturaleza del objeto auditado y está influido tanto por factores internos y como por externos. Aquél que no se puede eliminar, siempre estará presente en toda empresa.

b) Riesgo de control.- Corresponde a la posibilidad que se materialicen los riesgos inherentes y que éstos no se hayan detectado, controlado o evitado por el sistema de control interno diseñado para tales efectos.

c) Riesgo de detección.- Es la posibilidad que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten los errores, o irregularidades existentes en el objeto auditado situaciones que tampoco fueron detectadas o neutralizadas por el sistema de control interno de la organización.”¹⁰

1.8. El Proceso Administrativo

La entidad pública se ocupa del interés social, por lo que su gestión se mide en función de la cantidad y calidad de los bienes y servicios entregados a la sociedad en general. Los recursos se originan en las fuentes de financiamiento para ubicarlos en la generación de bienes y servicios; los resultados obtenidos de este manejo dependen de la eficiencia de los procesos y dentro de éstos, el proceso administrativo en uno de los más importantes para el logro de los objetivos planteados.

1.8.1. Elementos del Proceso Administrativo

Todos los elementos del proceso administrativo se relacionan con el talento humano y son los siguientes:

1. Planificación

¹⁰ Vilches, Ricardo, Apuntes de Auditoría, Universidad Católica Raúl Silva, 2005, pág. 45.

2. Organización

3. Dirección

4. Control

1. “Planificación.- Elemento en el cual se definen los objetivos y metas a alcanzar en un tiempo y costos determinados. En esta etapa se resuelven interrogantes como: ¿Qué se va a hacer?; ¿Cómo?; ¿A qué costo?; ¿En qué tiempo?; ¿Para quién y para qué?; ¿Qué resultados se obtendrán?; ¿En qué beneficiará a la población?; etc.

Planear es diseñar un conjunto de objetivos y metas a lograr en un tiempo determinado mediante el uso racional de los recursos.

a) Filosofía organizacional

La Filosofía de la organización analiza los principios fundamentales que subyacen en las estructuras de formación y de actividad de las organizaciones empresariales, para dar respuesta práctica a los conflictos surgidos en la naturaleza y el propósito del hecho empresarial.

b) Misión

Representa la razón de ser de la organización, aclarando su naturaleza, propósitos y ámbitos de actuación. Para la construcción de la misión se debe incluir elementos como:

- ¿Qué necesidades se satisfacen?
- ¿Cómo se satisfacen?
- ¿A quién se satisface?

c) Visión

Representa la imagen objetivo de la organización, relacionada con la situación ideal o deseada que se quiere alcanzar en el futuro.

La visión reúne los siguientes elementos:

- Debe ser retadora
- Debe ser creíble
- Debe ser compartida
- Debe ser posible

d) Objetivos generales

Representan los cambios deseables y posibles que espera la organización con la intención de lograr la visión, aprovechar las oportunidades y fortalezas y reducir las amenazas y debilidades que tiene la organización hoy y a futuro. Para diseñar los objetivos se deben considerar los siguientes elementos:

- Visión de la organización
- Misión de la organización
- Debilidades y fortalezas
- Amenazas y oportunidades
- Identificación de actores

e) Objetivos específicos

Son objetivos concretos y realizables a corto plazo que contribuyen al logro de los objetivos generales. Pueden ser a corto y a medio plazo.

f) Estrategia

Es la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y en la adopción de los

recursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para el cumplimiento de esas metas.

g) Políticas

Enunciados o interpretaciones generales que orientan las ideas de los administradores en la toma de decisiones.

h) Programas

Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes. Así como es de la esencia de las políticas el orientar genéricamente la acción, y de los procedimientos el de fijar la secuencia de acciones, los programas se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada una de sus partes. Los programas pueden ser generales o particulares, según que se refieran a toda la empresa, o a un departamento en particular. Los programas pueden ser también a corto y a largo plazo. Suelen considerarse a corto plazo, los que hacen para un mes, dos, tres, seis y hasta un año. Los que exceden un año suelen considerarse como programas a largo plazo.

i) Presupuesto

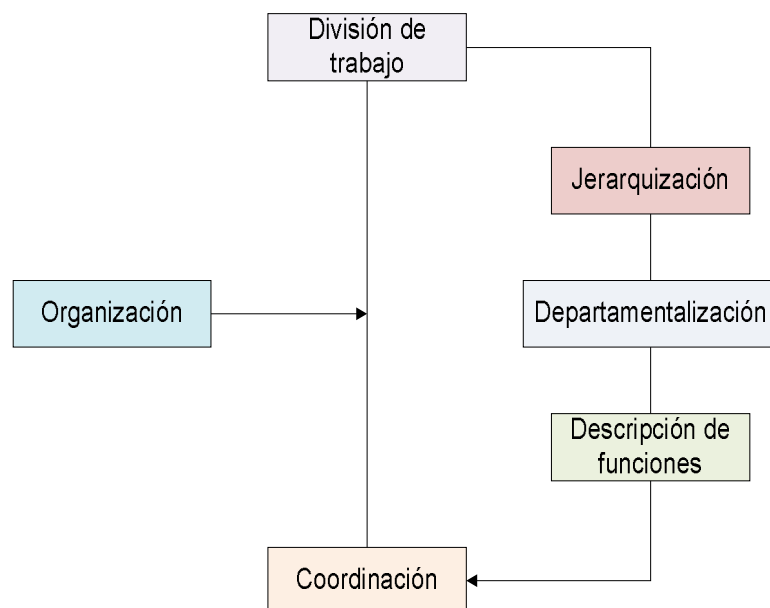
El presupuesto es una modalidad especial de los programas cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

Se llama "financieros", si dichos elementos se estiman en unidades monetarias. Costos, utilidades, Perdidas, Gastos, etc. Son "No financieros", si su calificación no se lleva hasta unidades monetarias, sino solo en cantidades de producción, de ventas, de desperdicios, de horas hombre requeridas.

Un tipo especial de presupuesto le constituye los "pronósticos" cuya característica principal es que establece el número de unidades que se esperan vender, gastar, producir, etc. Lo básico es que "Pronostiquen", con base en la experiencia pasada proyectada hacia futuro con la ayuda de instrumentos más o menos técnicos lo que se espera lograr o realizar.

2. **Organización.-** Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones y niveles de las unidades administrativas y los elementos humanos, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Figura No. 1
Etapas de la organización



Elaborado por: La autora

Fuente: Administración financiera contemporánea de Moyer

a) Coordinación: Es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

b) División del trabajo

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

c) Jerarquización

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión. Además se las debe entablar mediante las siguientes reglas:

1. Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social, deben ser los mínimos e indispensables.
2. Se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel (lineal, funcional y/o staff).

d) Departamentalización

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas según un orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.

5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son:

- a) **Funcional:** Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función principal.
- b) **Por producto:** Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.
- c) **Geográfica o por territorios:** Se caracteriza por el lugar geográfico.
- d) **Por clientes:** Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.
- e) **Por Proceso o Equipo:** En la industria, el agrupamiento de equipos en distintos departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como también en una planta automotriz, la agrupación por proceso.
- f) **Por Secuencia:** Es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos, para controlar cada uno

de los turnos; o cuando se trate de labores que manejen una gran cantidad de números o letras.

3. Dirección.- Comprende el conjunto de acciones y decisiones que influyen en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con los aspectos interpersonales de la administración.

3.1. Elementos Importantes para la Dirección

a) Liderazgo: Es la relación en la cual una persona (el líder), influye en otros (los empleados), para trabajar voluntariamente y con buena disposición en las tareas de la empresa, necesarias para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo. Por lo tanto, el líder debe ser una persona que infunda respeto, seguridad, admiración y deseo de trabajar. .”¹¹

Uno de los desafíos fundamentales de la Dirección consiste en mantener un adecuado liderazgo y el desarrollo de valores para disponer de un ambiente sano.

b) Toma de decisiones: Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Al tomar decisiones es necesario:

- 1. Definir el problema:** Es necesario definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
- 2. Analizar el problema:** Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.

¹¹ JOINER, Brian, Gerencia de la Cuarta Generación, 1ra Edición, México D.F., 2005, pág. 33.

3. Evaluar las alternativas: Consiste en determinar el mayor número, posible de alternativas de solución, estudiar sus ventajas y desventajas así como su factibilidad de implementación, y los recursos necesarios para llevarlos a cabo. La evaluación se lleva a cabo a través de: Análisis de factores tangibles o intangibles. Análisis marginal. Análisis costo-efectividad.

4. Elegir entre alternativas: Una vez evaluadas las alternativas, se debe elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios; además, seleccionar dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos. Las bases para elegir alternativas pueden ser: Experiencia. Experimentación. Investigación.

5. Aplicar la decisión: Es poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. El plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

c) Comunicación: Una buena comunicación, es el intercambio de pensamientos, información, hechos, ideas, opiniones o emociones entre dos o más personas, para lograr confianza y entendimiento mutuo y/o buenas relaciones humanas.

En la empresa, la información que se transmite entre los miembros del equipo de trabajo debe ser clara y comprensible para que las actividades se realicen efectivamente.

d) Motivación: Es la necesidad o impulso interno de un individuo, que lo mueve hacia la realización de sus labores, consciente de que está obteniendo beneficios personales y al mismo tiempo está contribuyendo al bienestar de su familia, la comunidad, así como al logro de los objetivos de la empresa.

4. Control.- El proceso básico de control implica los siguientes pasos:

- Definición de estándares.
- Medición de resultados.
- Determinación de desviaciones.
- Corrección y retroalimentación

Todas las fases del proceso administrativo no tendrían un efecto positivo si no están relacionados con el talento humano, ya que son las personas quienes realmente realizan o ejecutan las acciones que corresponde a cada una de las fases de la administración.”¹²

4.1. Importancia del control

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. Es por ello que su importancia radica en:

- **Crear mejor calidad:** Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- **Enfrentar el cambio:** Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los administradores para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.

¹² Manual del Participante, Curso de Gestión Pública, Contraloría General del Estado, 2012, pág. 25, 26, 36, 37, 52, 54, 55.

- **Producir ciclos más rápidos:** Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.
- **Agregar valor:** Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.
- **Facilitar la delegación y el trabajo en equipo:** La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo."¹³

¹³ MARIÑO NAVARRETE, Hernando, Gestión por Procesos, Ed. Alfaomega, 2da. Edición, Bogotá, Colombia, 2002, pág. 3, 4, 46.

1.9. Control de Gestión

El control de gestión es el examen de la eficiencia, eficacia y economía de los recursos públicos, que evalúa el cumplimiento de objetivos y metas establecidos por las entidades públicas. El resultado sirve de herramienta en la toma de decisiones y su buen uso garantiza efectividad en la consecución de los recursos, eficiencia en su utilización y eficacia en su orientación”¹⁴

1.10. Ámbito de la gestión pública

“La evaluación de gestión en los sistemas de control interno, se refiere a medir la economía, efectividad y eficiencia de las actividades, para lo cual es necesario realizar un proceso de evaluación de los métodos que la dirección de una entidad u organismo establece en forma periódica y sistemática sobre los controles para cumplir con las normas legales, el buen uso y protección de los recursos, la identificación y cubrimiento de riesgos y la responsabilidad del funcionario en relación con unos estándares de resultados esperados proyectando acciones a futuro en busca de un mejoramiento continuo.

El ámbito y objetivo de la gestión pública, se lo puede concebir de la siguiente manera:

Gestión Operativa.- Esta se desarrolla de la manera social y comunitaria, de la infraestructura económica, productiva, financiera y de valores.

Gestión Financiera.- Presupuestaria, del crédito, tributaria, de caja o tesorería, contable.

Gestión Administrativa.- General de bienes, de transporte y construcciones internas de comunicaciones.

¹⁴ Manual de Auditoría de la Contraloría, 2003, pág. 13

CAPÍTULO II

2. Diagnóstico situacional del Camal Frigorífico Municipal de la Ciudad de Riobamba

2.1. Antecedentes históricos

El Camal frigorífico de Riobamba es una empresa pública municipal sin fines de lucro, cuya finalidad es la de servir a la comunidad a través de la oferta de servicios para faenamiento de animales de distintas especies y a través de la entrega de carne de calidad, apta para el consumo humano, cumpliendo con estrictas normas de calidad y seguridad sanitaria.

Sin embargo, el uso y manejo que se le da después depende de otras personas, en mercados, plazas, tiendas y demás espacios de comercialización.

La carne procedente del Camal Municipal es apetecida en muchas ciudades aledañas, especialmente Guayaquil, Santo Domingo, Píllaro, Pelileo, entre otras, donde es muy apreciada por su calidad e higiene. La producción de carne se incrementa los días miércoles, jueves, viernes y sábados; la carne de cerdo es una de las que tiene gran demanda, su producción es de aproximadamente 800 porcinos en los cuatro días y su consumo se da casi en su totalidad en el mercado interno. Otras carnes de gran demanda son las de res y las de los ovinos.

Otro producto importante que se produce en el Camal municipal es la harina de sangre, rica en proteínas y aminoácidos, cuya producción depende de la demanda del mercado pues se utiliza para fabricar balanceados para el consumo animal (perros, cerdos, gatos, camarones, entre otros) con excepción de las reses. La instalación de esta fábrica de harina de sangre (única en el centro del país), tiene el propósito de mejorar los ingresos del cabildo y combatir la contaminación del río Chambo ya que la sangre que durante los días de faenamiento (lunes,

jueves, viernes y sábado), contaminaba el río Chambo hasta con aproximadamente 1.000 litros de sangre, hoy es conducida por un canal subterráneo desde el camal hasta un tanque con una capacidad de almacenamiento de 4.000 litros de este componente. Durante 27 años se había venido desperdiciando la sangre y contaminando al río, pero gracias a la iniciativa de un grupo de profesionales y estudiantes del área de zootecnia, hoy se cuenta con dicha fábrica.

El Camal municipal cuenta con personal especializado en cada una de las áreas de trabajo, en la parte administrativa y financiera, cuenta con 8 empleados, en el área operativa laboran 58 personas, de las cuales el 24% son mujeres que prestan sus servicios en las áreas de faenamiento, mantenimiento, fabrica, guardianía y auxiliares de servicio. La infraestructura física y de equipos de esta institución municipal, tiene una capacidad instalada para el faenamiento de 200 reses diarias, 400 cerdos y 350 ovinos, cuenta con un espacio físico de 13.726,90 m², el cual resulta aún insuficiente para el desarrollo de sus actividades.

Actualmente se cuenta con un estudio para mejorar las condiciones de funcionamiento del Camal Municipal, el mismo que busca la repotenciación de su maquinaria para brindar un valor agregado al producto ofertado y ubicarlo en cadenas nacionales de supermercados, buscando siempre el mejoramiento continuo, además se busca repotenciar la actual infraestructura deteriorada.

2.2. Misión

“Ser una unidad productiva líder e innovadora en la industria de la carne a nivel local y nacional, satisfaciendo las necesidades de los consumidores y clientes con óptima calidad y excelente servicio.”

2.3. Visión

“Ser en los próximos años una entidad líder en el faenamiento de especies de abasto a nivel local y nacional contando con tecnología de punta, personal idóneo, estrictas normas sanitarias y ambientales que permitan cubrir las expectativas de los clientes.”

2.4. Objetivos

Los objetivos que persigue el Camal Municipal, se enmarcan dentro de los fines esenciales que persigue el Municipio y que de acuerdo al artículo 11, de la Codificación de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, son los siguientes:

- ✓ Procurar el bienestar material y social de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales;
- ✓ Planificar e impulsar el desarrollo físico del cantón y sus áreas urbanas y rurales;
- ✓ Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los asociados, para lograr el crecimiento y el progreso y la indisoluble unidad de la nación; y,
- ✓ Promover el desarrollo económico, social, medio ambiente y cultural dentro de su jurisdicción

2.5. Estructura organizacional

Jerárquicamente, el Camal Municipal depende de la Dirección de Higiene, Salubridad y Gestión Ambiental, con los siguientes niveles:

Niveles

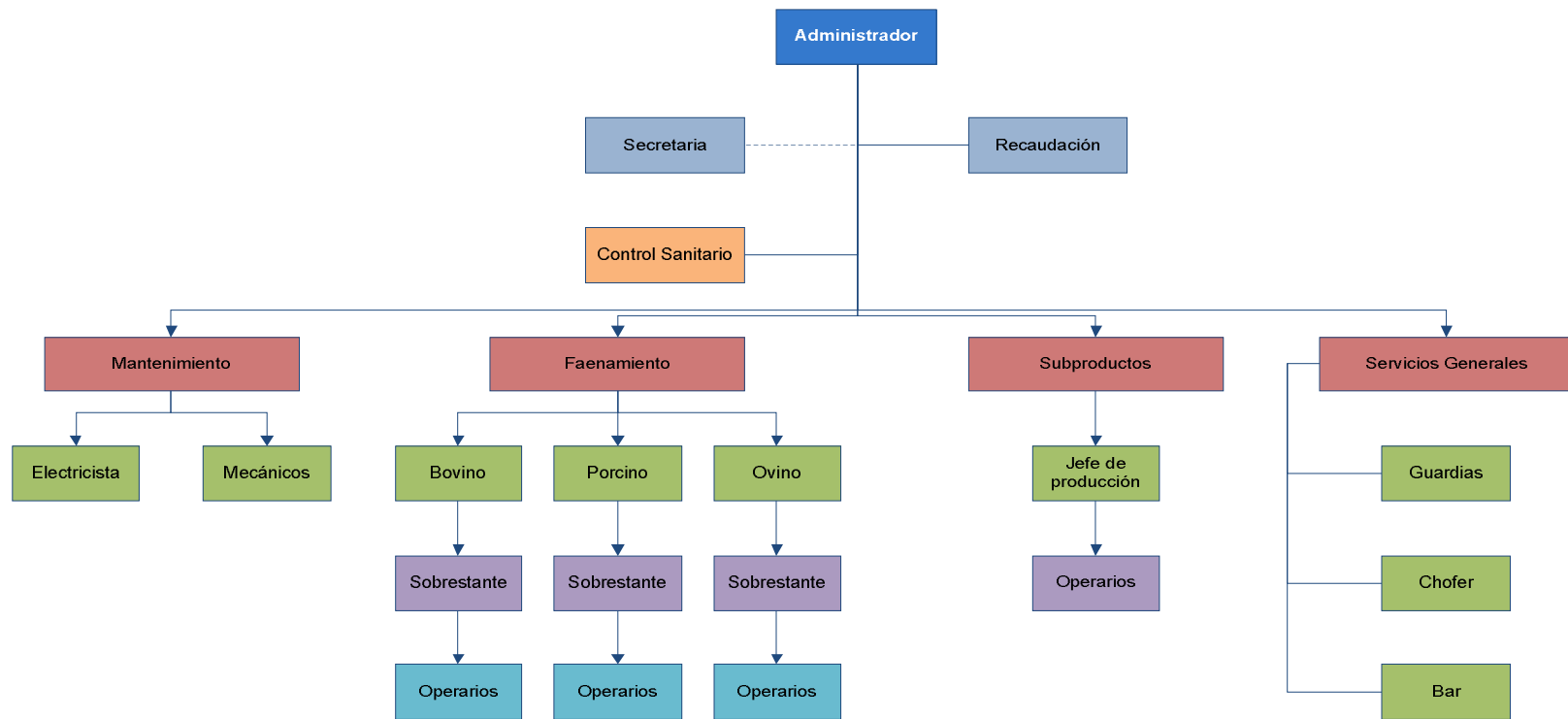
Directivo: Alcalde

Ejecutivo: Director (a), Dirección de Gestión Ambiental, Salubridad e Higiene

Apoyo Administrativo: Servidores

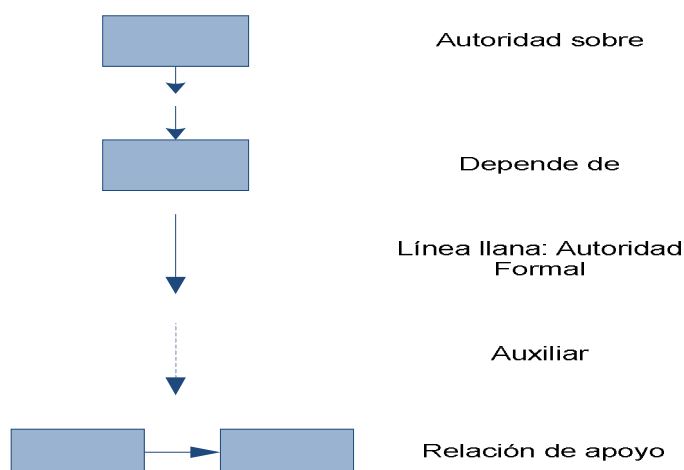
El Camal Frigorífico Municipal de Riobamba (CFMR), es una unidad administrativa del Municipio de Riobamba, depende directamente de la coordinación de sus actividades con la Dirección de Higiene, inclusive de la asignación del presupuesto, lo que limita la toma de decisiones y el desarrollo de nuevos productos y servicios alternativos, es decir que no puede desenvolverse por sí sola, en el área administrativa, financiera, ni de producción.

Figura No. 2
Organigrama Estructural



Elaborado por: Marjorie Parreño
Fecha de Elaboración: 15 enero 2013
Supervisado por: Patricio Robalino
Autorizado por: Gerencia Camal

Figura No. 3
Figuras utilizadas



Elaborado por: Marjorie Parreño
Fecha de Elaboración: 15 enero 2013
Supervisado por: Patricio Robalino
Autorizado por: Gerencia Camal

2.5.1 Área administrativa

El área administrativa está integrada por un grupo multidisciplinario de 8 personas, que prestan sus servicios para controlar que las carnes que se comercializan en la ciudad, sean provenientes del Camal Municipal.

Cuadro No. 1
Personal Administrativo del CFMR

NOMBRE DE LOS PROFESIONALES	CARGO CARGOS
Ing. Iván Milán Oleas	Administrador
María Moncayo	Secretaria-Administrativa
Ing. Oswaldo Mejía	Recaudador Interno

Ing. Marco Villacis	Control Sanitario
Ing. William Montenegro	Control Sanitario
Dr. Vicente Paredes	Control Sanitario
Ing. Carlos Riofrio	Jefe de Mantenimiento
Cristian Aguilar	Recaudador

Fuente: Estudio Administrativo del CFMR., Ing. Magdala Lema, 2010, pág. 179.

2.6. Principios

- **Equidad:** Consiste en dar a cada uno lo que le corresponde según sus necesidades, méritos, capacidades o atributos. La equidad está estrechamente relacionada con la justicia, entendida ésta como la virtud mediante la cual se da a los demás lo que es debido de acuerdo con sus derechos.
- **Honestidad:** es una cualidad humana que consiste en actuar de acuerdo a como se piensa y se siente. En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; en otros sentidos, la honestidad también implica la relación entre el sujeto y los demás, y del sujeto consigo mismo.
- **Ética profesional:** conjunto de normas, en términos de los cuales se definen como buenas o malas, una práctica y relaciones profesionales. El bien se refiere aquí, a que la profesión constituye una comunidad dirigida al logro de una cierta finalidad: la prestación de un servicio.
- **Cordialidad:** amabilidad y amistad en el trato.
- **Respeto:** Significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto exige un trato amable y cortés; el

respeto es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de la vida conyugal, de cualquier relación interpersonal.

- **Solidaridad:** colaboración mutua en la personas, como aquel sentimiento que mantiene a las personas unidas en todo momento, sobre todo cuando se vivencian experiencias difíciles de las que no resulta fácil salir.
- **Compañerismo:** es el vínculo que existe entre compañeros. Los compañeros, por su parte, son las personas que se acompañan para algún fin, formando algún tipo de comunidad, cuerpo o equipo.

2.7. Funciones de las áreas del Camal Frigorífico Municipal

Gerencia

- Controlar la puntualidad del personal del Camal Municipal
- Coordinar con las diferentes asociaciones de introductores con el fin de mejorar los servicios que presta esta dependencia.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y ordenanzas referentes al faenamiento de los animales.
- Organizar y supervisar el funcionamiento del camal en todas sus fases.
- Elaborar las estadísticas tanto del faenamiento de las diferentes especies como la de comercialización de ganado en pie.

Secretaria-Administrativa

- Cooperar con la dirección en la planeación, organización, coordinación y supervisión de los recursos humanos, financieros y materiales con que cuenta el camal, a fin de proporcionar oportunamente los servicios administrativos que se requieran para el desarrollo de las funciones sustantivas de la dependencia.

- Preparar y administrar bases de datos, informes, presentaciones, análisis y estadísticas para uso de la Dirección General y otras áreas que lo requieran.

Control Sanitario

- Ejercer, ordenar, coordinar y supervisar las acciones de vigilancia y control sanitario del Camal.
- Coordinar acciones sobre regulación y fomento sanitario.

Jefe de Mantenimiento

- Efectuar el mantenimiento y conservación de las instalaciones, equipos y herramientas.

2.7.2. Las funciones del área financiera

La gestión financiera del Camal Municipal se centra en la recaudación de ingresos, los mismos que se destinan al presupuesto municipal. La principal función de esta área es la de controlar la recaudación de los diferentes servicios que presta esta dependencia y está a cargo de los recaudadores municipales correspondientes, dentro de las principales fuentes de ingresos están:

Recaudadores

- Cobro de especies valoradas por el faenamiento de animales.
- Cobro de patentes.
- Controlar la recaudación de los diferentes servicios que presta esta dependencia.
- Recibirá todos los recaudos diarios del Camal.
- Preparar y entregar los recibos Oficiales

a) Ingresos por el cobro de especies valoradas por el faenamiento de animales

El órgano regulador de la toma de decisiones de la unidad administrativa (CFMR) es el Municipio de Riobamba, el manejo financiero que realiza el Camal Municipal está centrado en la recaudación de ingresos a través del cobro de especies valoradas (tickets numerados) para el acceso a los distintos servicios que se ofrecen a la ciudadanía; el cobro de estos recursos está en función de lo que establece la ordenanza municipal correspondiente y que además es la que establece el funcionamiento del Camal. Los recursos recaudados se destinan finalmente al Presupuesto Municipal.

Cuadro No. 2
Fuentes de ingreso por recaudación

RUBRO	COSTO UNITARIO (USD)	TIPO DE DOCUMENTO	EMITIDO / INSTITUCIÓN
Bovino	10.00	Ticket pre numerado especie valorada	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Financiera • Tesorería Municipal
Porcino pelado	3.40	Ticket pre numerado especie valorada	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Financiera • Tesorería Municipal
Porcino chamuscado	5.80	Ticket pre numerado especie valorada	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Financiera • Tesorería Municipal

Ovinos	1.10	Ticket pre numerado especie valorada	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Financiera • Tesorería Municipal
Llamas	3.40	Ticket pre numerado especie valorada	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Financiera • Tesorería Municipal
Caprinos	1.10	Ticket pre numerado especie valorada	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Financiera • Tesorería Municipal
Arriendo de tanques de agua (lavado vísceras)	0.90	Ticket pre numerado especie valorada	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Financiera • Tesorería Municipal
Guías de movilización de carne (por camión)	4.00	Formato numerado	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Financiera • Tesorería Municipal
Cobro por animal faenado – Guía de movilización porcinos	0.25	Formato numerado	<ul style="list-style-type: none"> • MAGAP • AGROCALIDAD
Animal faenado- guía de movilización bovinos	0.50	Formato numerado	<ul style="list-style-type: none"> • MAGAP • AGROCALIDAD

Mercadeo o vía pública	0.50	Formato numerado	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Financiera • Tesorería Municipal
SUBPRODUCTO HARINA DE SANGRE	Conforme a la demanda	Formato numerado	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Financiera • Tesorería Municipal

Fuente: Estudio Administrativo del CFMR., Ing. Magdala Lema, 2010, pág. 176.

b) Ingresos por el cobro de patentes municipales

El cobro de este tipo de patentes emitidas por la municipalidad, tiene la finalidad de satisfacer las necesidades de la comunidad o clientes frecuentes tales como el expendio de alimentos, el arrendamiento de locales comerciales y la presencia de comerciantes informales para la comercialización de productos derivados o complementarios a las de faenamiento de animales y subproductos (como la harina de sangre), que son ofertados por el CFMR.

En el siguiente cuadro se determina el número de comerciantes que prestan estos servicios:

Cuadro No. 3
Patentes municipales para la comercialización de diferentes productos en el CFMR

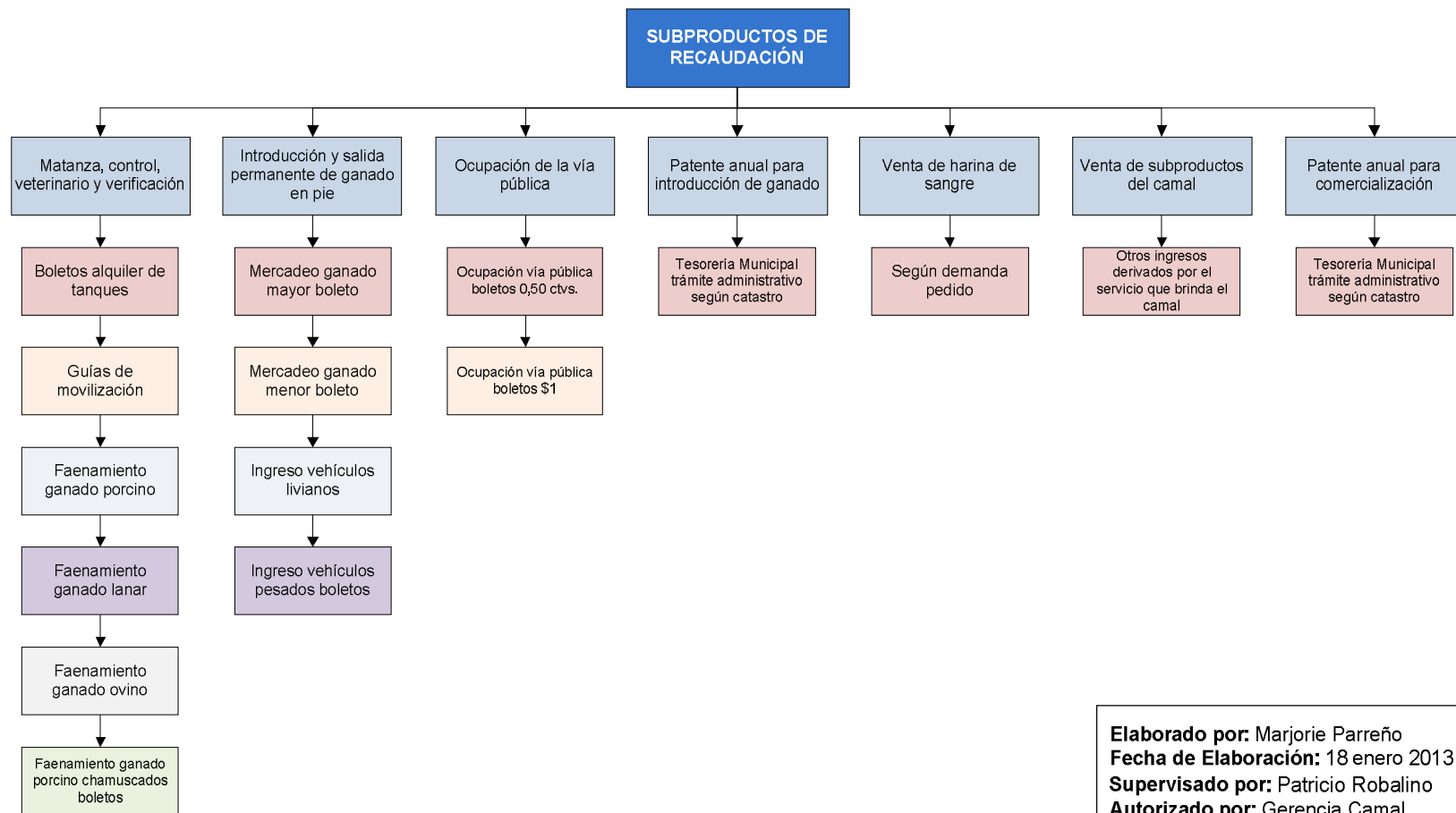
PATENTE	COMERCIANTES INFORMALES
Introducción de Ganado Bovino	75

Introdutores Ganado Porcino	50
Introdutores Ganado Ovino	21
Comerciantes Vísceras	7
Canceles de Comida	16
Ocupación de la Vía Pública – Informales (Aprox.)	59
Tercenas	5
TOTAL COMERCIANTES	233

Fuente: Estudio Administrativo del CFMR., Ing. Magdala Lema, 2010, pág. 177.

El siguiente gráfico permite determinar de mejor manera el sistema de recaudación del CFMR, de acuerdo a cada uno de los rubros o subproductos de recaudación antes mencionados:

Figura No. 4
Mapa de Recaudación del Camal Municipal



Elaborado por: Marjorie Parreño
Fecha de Elaboración: 18 enero 2013
Supervisado por: Patricio Robalino
Autorizado por: Gerencia Camal

2.8. MATRIZ FODA

Cuadro No. 4
Análisis de la Matriz FODA

FACTORES INTERNOS CLAVES	FACTORES EXTERNOS CLAVES
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Estructura organizacional adecuada	Precios de la carne.
Personal con experiencia.	Exención de Impuestos.
Cumplimiento de reglamentos y ordenanzas	Aumento del promedio de consumo de carne a nivel provincial y nacional.
Adecuado mantenimiento de la infraestructura, instalaciones equipo y herramientas.	Única empresa municipal autorizada para el faenamiento de especies de ganado, ovino y bovino.
Registros adecuados sobre el faenamiento	Asociaciones con criadores de bovinos, ovinos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de Auditoría de Gestión a la Empresa municipal.	Inflación.
Ubicación e infraestructura física inadecuada	Transferencias gubernamentales corrientes no recibidas con oportunidad.
Carencia de Evaluación de Desempeño	Enfermedades de los animales
Políticas inadecuadas para desarrollar y modificar los sistemas y controles contables	Contaminación externa por la cercanía del ganado para la venta
Inobservancia de las normas y disposiciones legales referentes a la recaudación y depósito de ingresos	Centros de faenamiento ilegales
Desconocimiento del Reglamento Interno.	Inseguridad

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO III

- 3. Auditoría de Gestión al Camal Frigorífico Municipal de la ciudad de Riobamba, período enero - diciembre 2011, para optimizar los Procesos Administrativos y Financieros.**

Oficio Circular Nº 001-CMR

Riobamba, 01 de enero de 2013

Sección: **Auditoría**

Asunto: **NOTIFICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN**

Señores

FUNCIONARIOS Y EX - FUNCIONARIOS DE CAMAL MUNICIPAL

Presente

De mi consideración:

En cumplimiento con el contrato suscrito con el Camal Municipal de Riobamba, notifico a ustedes que, ha iniciado una Auditoría de Gestión a la entidad por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2011, agradeceremos a ustedes se sirvan presentar la documentación que se requiera y colaborar con su presencia de ser necesario para el desarrollo de las actividades.

Atentamente,

Marjorie Verónica Parreño Ruiz

AUDITORA

HOJA DE MARCAS

MARCA

SIGNIFICADO

✓

Revisado

§

Totalizado

 Σ

Sumatoria

€

Error

 ∞

Hallazgo

•

Conciliado

¥

Documento Verificado

¢

Verificación con documento fuente

±

Inspeccionado

⊙

Referencia de alguna irregularidad
en el papel de trabajo

Å

Verificaciones del Supervisor

£

Verificaciones de Jefe de Grupo

3.1. Plan de Auditoría

PLA 1/3

CAMAL FRIGORÍFICO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA

PLAN DE AUDITORÍA

INFORMACIÓN GENERAL

El Camal frigorífico de Riobamba es una empresa pública municipal sin ánimo de lucro, cuya finalidad es la de servir a la comunidad a través de la oferta de servicios para faenamiento de animales de distintas especies y a través de la entrega de carne de calidad, apta para el consumo humano. Esta carne está garantizada hasta el momento en que se entrega a los distribuidores, este producto cumple con estrictas normas de calidad y seguridad sanitaria.

Misión

“Ser una unidad productiva líder e innovadora en la industria de la carne a nivel local y nacional, satisfaciendo las necesidades de los consumidores y clientes con óptima calidad y excelente servicio.”

Visión

“Ser en los próximos años una entidad líder en el faenamiento de especies de abasto a nivel local y nacional contando con tecnología de punta, personal idóneo, estrictas normas sanitarias y ambientales que permitan cubrir las expectativas de los clientes.”

1. REQUERIMIENTOS DE AUDITORÍA

- Un Informe Corto o Estándar, Conclusiones y Recomendaciones.
- Carta a Gerencia

2. FECHAS DE INTERVENCIÓN

Inicio Trabajo de Campo	2013-01-01
Finalización del Trabajo de Campo	2013-03-05
Elaboración del Borrador del Informe	2013-03-10
Emisión del Informe	2013-03-12

3. PERSONAL ENCARGADO

CARGO

NOMBRE

Auditora

Srta. Marjorie Verónica Parreño Ruiz

4. DÍAS PRESUPUESTADOS

En 90 días laborables.

5. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

5.1 Objetivos del Examen

- Evaluar el grado de cumplimiento de la misión, metas y objetivos, políticas, planes y procedimientos a través de indicadores.
- Determinar el grado de confiabilidad de la estructura de control interno.
- Formular comentarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar los procedimientos relativos a la gestión.
- Emitir un informe

5.2 Alcance de la Auditoría

El período a examinar comprende de 1 de enero al 31 de diciembre de 2011, período dentro del cual examinaremos la gestión administrativa.

5.3 Metodología a Utilizarse

- a) Entrevistas con las máximas autoridades del Camal Frigorífico
- b) Entrevistas con los responsables de las áreas de la empresa municipal.
- c) Obtención de evidencia documentaria.
- d) Observación directa.
- e) Se emitirá los informes respectivos

5.4 Puntos Básicos de Interés

Es importante considerar que la presente es la primera auditoría que se efectuará a al Camal Frigorífico Municipal de la ciudad de Riobamba

6. Colaboración del cliente

La colaboración de la institución será coordinada a través del administrador quien recibirá los requerimientos en las fechas establecidas.

7. Otros aspectos

El presente plan de trabajo fue preparado en base al conocimiento de las operaciones del cliente, de los resultados de la evaluación preliminar de control interno y de las conversaciones mantenidas con los principales funcionarios.

El Informe se dirigirá al Sr. Administrador del Camal

Srta. Marjorie Verónica Parreño Ruiz
SUPERVISORA

3.2. Programa de Auditoría

PGA 1/3

Programa de Auditoría

Objetivo general

Evaluar la gestión administrativa mediante indicadores de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología, la confiabilidad de sus operaciones y el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en el Camal Frigorífico Municipal de la ciudad de Riobamba, año 2011.

Objetivos específicos

1. Establecer si las operaciones que se realizan en el Camal Frigorífico Municipal de la ciudad de Riobamba aporta con eficiencia, eficacia y economía al logro de las metas institucionales, si las operaciones se cumplen preservando a la naturaleza y bajo preceptos éticos y la normativa vigente.
2. Analizar si se está cumpliendo con la misión y visión institucional.
3. Determinar el grado de confiabilidad de la estructura de control interno.

Nº	DESCRIPCIÓN	REF. PT	FECHA
1.1	Efectúe un reconocimiento preliminar de la entidad.		01/01/2013
1.1.1	Realice una entrevista con el administrador de la entidad.	EA	10/01/2013

			PGA 2/3
Nº	DESCRIPCIÓN	REF. PT	FECHA
1.2	Solicite la Planificación Estratégica Institucional y efectúe un análisis de cumplimiento de metas y objetivos estratégicos institucionales.	PE	11/01/2013
1.2.1	Aplice cuestionarios de conocimiento y aplicabilidad de la misión y visión institucional.	CMV	12/01/2013
1.2.2.	Practique una evaluación de control interno a través del Método COSO.	ECI	14/01/2013
2.1	ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Practique una evaluación del grado de cumplimiento de las metas a través de indicadores de gestión.	IGAA	14/02/2013
2.2	Realice una evaluación del Reglamento Interno Institucional.	ERI	15/02/2013
2.3	Aplice el cuestionario de cumplimiento de Código de Ética a los empleados.	CE	21/02/2013

			PGA	3/3
Nº	DESCRIPCIÓN	REF. PT	FECHA	
3.1	ÁREA DE FINANZAS Practique una evaluación del grado de cumplimiento de las metas a través de indicadores de gestión.	IGAFI	25/02/2013	
4.1	ÁREA DE TALENTO HUMANO Evalúe el proceso de contratación de personal en general.	IGTH	04/03/2013	

3.2.1. Entrevista al administrador

	EG 1/3
Nombre del entrevistado: Ing. Iván Milán	
Cargo: Administrador Camal Municipal	
Entrevistadora: Srta. Marjorie Verónica Parreño Ruiz	
Día previsto: 10 de enero del 2013	
Hora solicitada: 09h30 am	
Lugar: Camal Frigorífico Municipal de la ciudad de Riobamba	
Tiempo estimado: 40 minutos	
OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:	
Dar a conocer el inicio de la Auditoría de Gestión a los funcionarios y demás colaboradores del Camal Frigorífico Municipal de la ciudad de Riobamba de conformidad con el Plan de Auditoría que evaluará las 5Es: eficiencia, eficacia economía, ética y ecología.	
PROCEDIMIENTO:	
1. Explicar al administrador el objetivo y alcance de la auditoría.	
2. Solicitar que firme las comunicaciones preparadas por la auditora, con el propósito de informar a los directivos, el inicio y objetivo de la auditoría y se disponga la más alta colaboración de todo el personal sin ningún tipo de restricciones.	
3. Solicitar al Administrador su opinión acerca de la situación actual en	

la que se desenvuelve el camal.

4. Requerir información acerca de los servicios que presta el camal

PREGUNTAS:

A. DATOS GENERALES

NOMBRE: Camal Frigorífico Municipal de Riobamba

ACTIVIDAD ECONÓMICA

El Camal frigorífico de Riobamba es una empresa pública municipal sin fines

de lucro, cuya finalidad es la de servir a la comunidad a través de la oferta

de servicios para el faenamiento de animales de distintas especies y a

través de la entrega de carne de calidad, apta para el consumo humano

REPRESENTANTE LEGAL

Ing. Iván Milán

Nº DE EMPLEADOS

El número de empleados con que cuenta el Camal es de 66

¿Posee el camal una planificación estratégica, y se evalúa el

cumplimiento de la misma?

Contamos con un Plan Estratégico para el desarrollo del Camal desde el

año 2010-2015 que fue realizado por mi persona, y al momento no se

ha realizado evaluación del mismo

¿Existe un plan operativo anual (POA) dentro del Camal y se verifica el cumplimiento del mismo?

Si contamos con un POA y año a año se realiza la verificación del cumplimiento del mismo.

¿El personal que labora en el camal reúne las competencias requeridas para cada cargo?

Cada vez que se necesita suplir una vacante, se realiza el correspondiente análisis del perfil profesional con el cual se presentan los postulantes, y actualmente cada persona cumple con las competencias de cada cargo.

¿Según su criterio, la capacidad instalada de la maquinaria es realmente utilizada en su totalidad?

Sí, es utilizada en su totalidad y hasta nos hace falta incrementarla.

3.2.2. Análisis de cumplimiento de metas y objetivos estratégicos institucionales.

Camal Municipal de Riobamba.

PE/AMO 1/1

Auditoría de Gestión para el año 2011

Análisis de cumplimiento de metas y objetivos estratégicos institucionales.

El Camal Municipal de Riobamba no tiene una planificación estratégica, el documento que se obtuvo apenas detalla la misión, visión y objetivos de manera general, los cuales no se enfocan apropiadamente al cumplimiento de metas ni de corto ni largo plazo.

Toda institución debe poseer una planificación estratégica, misma que le permita Ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro, que busque concentrar sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

El desconocimiento de cómo diseñar una planificación estratégica repercute directamente en su estructuración, cabe considerar que esta herramienta mejoraría la gestión del camal.

El descuido por parte del administrador a la hora de diseñar una planificación estratégica para el Camal, no permite fijarse objetivos y metas ni de corto ni de largo plazo que le ayuden a cumplir con su misión y visión institucional.

3.2.3. Cuestionarios de conocimiento y aplicabilidad de la misión y visión

AM **1/4**

CAMAL MUNICIPAL DE RIOBAMBA **CUESTIONARIO ANÁLISIS DE LA MISIÓN**

OBJETIVO: Evaluar si el personal conoce la misión institucional y tiene claramente definido el objetivo a seguir.

Nº	PREGUNTA	SI	NO
1	¿La misión institucional expresa claramente el objetivo a alcanzar?	66	0
2	¿La misión es clara, concisa y precisa en lo que quiere alcanzar la entidad?	66	0
3	¿Se difunde la misión entre el personal de la entidad?	62	4
4	¿La misión institucional contiene elementos que distinguen a la entidad de su competencia?	58	8
5	¿Las actividades que realiza el personal son tendientes a alcanzar la misión institucional?	58	8
6	¿El nivel directivo ha definido claramente el negocio de la empresa?	64	2
7	¿Se mantiene la consistencia y la claridad del propósito en toda la organización?	56	10
8	¿La misión proporciona un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes que tomará la alta dirección?	62	4
9	¿El enunciado de la misión identifica la razón de ser de la entidad, cuyo propósito se muestra en la satisfacción del cliente?	56	10
10	¿El personal mantiene latente la idea de tener resultados finales congruentes con la misión de la empresa?	56	10
TOTALES		604	56

FUENTE: Encuestas realizadas al personal

CONFIANZA **604 / 660**

CONFIANZA **92%**

RIESGO **8%**

Grado de confianza del control interno

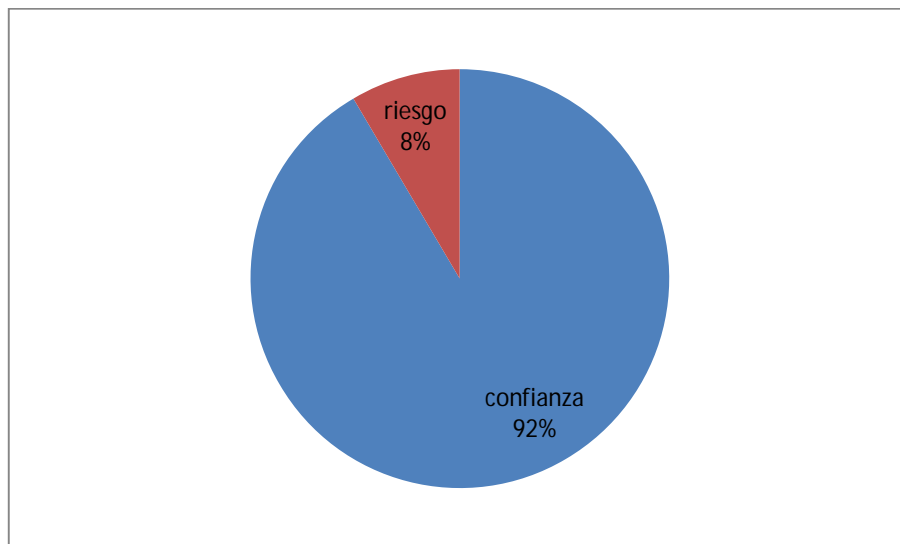
ALTO (X) MODERADO () BAJO ()

Comentarios adicionales:

Al evaluar la misión, se ha determinado que su planteamiento, aplicación y aceptación de los receptores, se encuentra en 92% de confianza.

La misión del camal permite que el personal sienta una directa orientación hacia el cumplimiento de la misma y mantenga clara la idea de satisfacer y conquistar al cliente.

Figura N°
Análisis de la Misión



Auditoría de Gestión para el año 2011

Misión Propuesta

La misión del Camal está formulada de una manera incorrecta, la misma no cumple con los parámetros de formulación que le permita al camal dar a conocer su razón de ser.

La misión de una entidad debe responder a ciertas preguntas esenciales que le permitan su formulación como en el caso del camal que vendría a ser.

¿Qué hace la organización?

Ofrecer servicios de faenamiento y comercialización del ganado ovino, porcino y vacuno

¿Para que lo hace?

Para satisfacer las necesidades de sus clientes

¿Con que lo hace?

Con tecnología y equipo adecuados

¿Cómo lo hace?

A través de atención profesional y calificada,

¿Con cuáles criterio se rige?

Con calidez y eficiencia y contribuyendo al desarrollo de la sociedad.

Una vez respondidas las preguntas claves para la formulación de la misión, la misma quedaría de la siguiente manera:

Misión Propuesta

Ofrecer servicios de faenamiento y comercialización del ganado ovino, porcino y vacuno, para satisfacer las necesidades de los clientes con tecnología y equipo adecuados, a través de atención profesional y calificada; con calidez y eficacia y contribuyendo al desarrollo de la sociedad.

La formulación incorrecta de la misión institucional puede confundir a los receptores de la misma, impidiendo que se tenga un lenguaje común acerca de la razón de ser de la institución.

La Gerencia ha descuidado realizar un análisis periódico acerca de los factores claves como la misión institucional que le permita reestructurar la misma en caso de ser necesario.

CAMAL MUNICIPAL DE RIOBAMBA

CUESTIONARIO ANÁLISIS DE LA VISIÓN

OBJETIVO: Evaluar si la visión institucional define claramente lo que quiere ser a largo plazo.

Nº	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Tiene la empresa una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?	66	0
2	¿La visión expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro?	66	0
3	¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la Empresa?	52	14
4	¿La difusión de la Visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?	52	14
5	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales son congruentes con el contenido de la visión?	60	6
6	¿El enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental?	64	2
7	¿La visión en sí misma es deseable por sus receptores - particularmente personal, porque en ella identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales?	64	2
8	¿El contenido de la visión, su difusión y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarla?	60	6
	TOTALES	484	44

FUENTE: Encuestas realizadas al personal

CONFIANZA 484 / 528

CONFIANZA 92%

RIESGO 8%

Grado de confianza del control interno

ALTO (X) MODERADO () BAJO ()

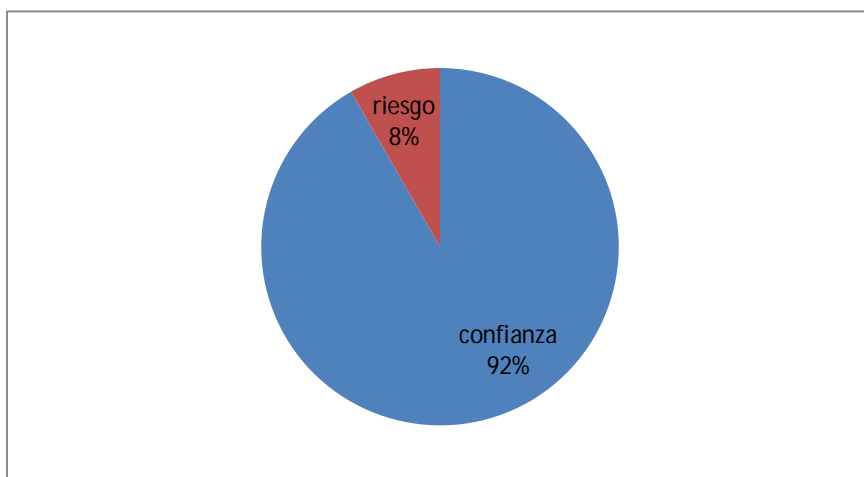
Comentarios adicionales:

Al evaluar la visión, se ha determinado que su planteamiento, aplicación y aceptación de los receptores, se encuentra en 8% de riesgo.

La visión se define claramente lo que quiere ser a largo plazo, este enunciado destaca el valor y beneficios que el camal estará ofreciendo a sus receptores; de manera que no se convierte en deseable por sí misma, particularmente para su personal porque se identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales.

La visión es planteada de tal forma que es capaz de proyectar al lector una imagen de lo que será en el futuro y que su contenido proyecte la idea de que con la contribución de un trabajo en equipo, es factible alcanzarla.

Figura No. 5
Análisis de la Visión



Elaborado por: La Autora

3.2.4. Cuestionarios de Control Interno

CI/AC 1/34

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – AMBIENTE DE CONTROL

ENTIDAD: Camal Municipal de Riobamba

COMPONENTE 1: Ambiente de Control

ALCANCE: Integridad y Valores Éticos

FECHA: 14/01/2013

MOTIVO DE EXAMEN: Evaluar si el camal mantiene una cultura organizacional basada en estándares de conducta, y si los mismos son comunicados y puestos en práctica.

1.1. INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS								
Nº	PREGUNTA	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Posee el camal un código de conducta?	1			1	1		Sólo tienen Reglamento Interno en el cual abarca normas de conducta. ∞
2	¿Mantienen comunicación y fortalecimiento sobre el tema de valores éticos y de conducta?	1		1		1		
3	¿Dentro del código de conducta se observan pronunciamientos relativos a los valores éticos?	1		1		1		
4	¿En la dirección ven a una persona a imitar?		1	1			1	Los empleados no buscan a quien imitar, actúan por la personalidad de cada uno.

5	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?	1		1		1		
TOTAL		4	1	4	1	4	1	

∞ Hallazgo

$$CP = \frac{CP}{CT} = \frac{12}{15} = 80\%$$

Confianza = 80%

Riesgo = 20%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		
ALTO	MODERADO	BAJO
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%

Luego de la aplicación del cuestionario de control interno se ha determinado que el subcomponente *Integridad y Valores Éticos* presenta un nivel de confianza alto 80% y un nivel de riesgo bajo 20%.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – AMBIENTE DE CONTROL

CI/AC 3/34

ENTIDAD: Camal Municipal de Riobamba

COMPONENTE 1: Ambiente de Control

ALCANCE: Compromiso por la Competencia Profesional del Personal.

FECHA: 14/01/2013

MOTIVO DE EXAMEN: Evaluar si la gerencia se interesa por el grado de competencia existente en el camal y el nivel de habilidad y conocimientos que se requiere en cada área.

1.2. COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL								
Nº	PREGUNTA	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen descripciones formales sobre las funciones que deben cumplir sobre trabajos específicos?	1		1		1		
2	¿Antes de delegar tareas específicas se analizan los conocimientos y habilidades requeridas para el mismo?	1		1		1		
3	¿El camal se preocupa por la capacitación permanente del personal?	1		1		1		
4	¿Tiene deseos de superación profesional para contribuir al desarrollo del camal?	1		1		1		
5	¿Son valorados los conocimientos y habilidades	1			1	1		

	dentro del camal?							
6	¿Existe un plan de capacitación en el camal que favorezca la competencia profesional de cada puesto?		1	1			1	No existe planificación para todos los departamentos. ∞
7	¿Se realiza evaluaciones periódicas de desempeño que identifique las necesidades organizacionales para cada área?	1			1	1		
TOTAL		6	1	5	2	6	1	

∞ Hallazgo

$$CP = \frac{CP}{CT} = \frac{17}{21} = 81\%$$

Confianza = 81%

Riesgo = 19%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		
ALTO	MODERADO	BAJO
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%

Luego de la aplicación del cuestionario de control interno se ha determinado que el subcomponente *El Compromiso por la Competencia Profesional del Personal* presenta un nivel de confianza alto 81% y un nivel de riesgo bajo 19%.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – AMBIENTE DE CONTROL

ENTIDAD: Camal Municipal de Riobamba

COMPONENTE 1: Ambiente de Control

ALCANCE: Filosofía Administrativa y estilo de operación.

FECHA: 14/01/2013

MOTIVO DE EXAMEN: Determinar si los factores más relevantes en el camal son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procedimiento de la información, principios y criterios contables, entre otros.

1.3. FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN								
Nº	PREGUNTA	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La dirección al realizar un convenio analiza los riesgos y beneficios del mismo?	1		1		1		
2	¿La administración controla las operaciones del camal, especialmente las financieras?	1		1		1		
3	¿La información financiera se mantiene en red con la Administración, Contabilidad y Sistemas?	1		1		1		

4	¿Se observa una actitud responsable ante la generación de información, tanto contable/financiera como de gestión?	1		1		1		
5	¿Se realizan reuniones permanentes con el personal de cada área para dar a conocer los resultados financieros por períodos?		1		1		1	Reuniones con áreas específicas para evitar malos entendidos.
TOTAL		4	1	4	1	4	1	

∞ Hallazgo

$$CP = \frac{CP}{CT} = \frac{12}{15} = 67\%$$

Confianza = 80%

Riesgo = 20%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		
ALTO	MODERADO	BAJO
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%

Luego de la aplicación del cuestionario de control interno se ha determinado que el subcomponente La Filosofía Administrativa y estilo de operación presenta un nivel de confianza alto 80% y un nivel de riesgo bajo del 20%.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – AMBIENTE DE CONTROL

ENTIDAD: Camal Municipal de Riobamba

COMPONENTE 1: Ambiente de Control

ALCANCE: Estructura Organizativa

FECHA: 15/01/2013

MOTIVO DE EXAMEN: Verificar si con la estructura organizativa se puede controlar eficazmente las actividades que realiza el camal y que al mismo tiempo la información fluya de una manera comprensible.

1.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA								
Nº	PREGUNTA	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La estructura organizativa es apropiada?	1		1		1		
2	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	1		1		1		
3	¿La administración define la estructura organizativa en base a procedimientos de control?	1		1		1		
4	¿La estructura organizativa es consistente con la misión institucional?	1		1		1		

5	¿Los principales directivos reflejan los conocimientos necesarios para cumplir con sus responsabilidades?	1		1		1		
6	¿La estructura organizativa está adecuadamente difundida entre los empleados?	1		1		1		
7	¿Hay empleados suficientes con capacidad de dirección y supervisión?	1		1		1		
TOTAL		7		7		7		

$$CP = \frac{CP}{CT} = \frac{21}{21} = 100\%$$

Confianza = 100%

Riesgo = 0%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		
ALTO	MODERADO	BAJO
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%

Luego de la aplicación del cuestionario de control interno se ha determinado que el subcomponente La Estructura Organizativa presenta un nivel de confianza alto del 100%, sin riesgo

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – AMBIENTE DE CONTROL

ENTIDAD: Camal Municipal de Riobamba

COMPONENTE 1: Ambiente de Control

ALCANCE: Asignación de Autoridad y Responsabilidad

FECHA: 15/01/2013

MOTIVO DE EXAMEN: Establecer si se toma en cuenta la asignación de responsabilidad y autoridad, para las actividades de gestión y si se efectúa el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización.

1.5. ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD								
Nº	PREGUNTA	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para la toma de decisiones adecuadas en el área financiera?	1		1		1		Existe un Manual Contable.
2	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?	1		1			1	
3	¿Se da a conocer la normativa interna vigente al personal que ingresa al camal?	1		1		1		Al realizar el contrato de trabajo se les entrega la normativa.

CI/AC 10/34

4	¿Se realizan evaluaciones periódicas de las funciones designadas a los jefes departamentales?		1		1		1	
5	¿Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?	1			1		1	La delegación es en base al nivel organizativo.
6	¿Están adecuadamente delimitadas las áreas de competencia dentro del camal?	1		1		1		
7	¿Son los cargos más altos de la organización cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?	1		1		1		
TOTAL		6	1	5	2	4	3	

$$CP = \frac{CP}{CT} = \frac{15}{21} = 71\%$$

Confianza = 71%

Riesgo = 29%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		
ALTO	MODERADO	BAJO
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%

Luego de la aplicación del cuestionario de control interno se ha determinado que el subcomponente La Asignación de Autoridad y Responsabilidad presenta un nivel de confianza moderado 71% y un nivel de riesgo moderado 29%.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – AMBIENTE DE CONTROL

CI/AC 11/34

ENTIDAD: Camal Municipal de Riobamba

COMPONENTE 1: Ambiente de Control

ALCANCE: Políticas y Prácticas en Materia del Talento Humano

FECHA: 15/01/2013

MOTIVO DE EXAMEN: Verificar si se tiene como objetivo poner en práctica políticas que permitan un mejor reclutamiento de personal, que se mantengan y que sean competentes dentro de los objetivos que tiene el camal.

1.6. POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DEL TALENTO HUMANO								
Nº	PREGUNTA	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen procedimientos claros para la selección, promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción de personal?	1		1			1	No existen disposiciones por escrito. ∞
2	¿Los procesos de selección de personal están basados exclusivamente en capacidad y desempeño?	1		1		1		
3	¿Se desarrollan pruebas tendientes a verificar las capacidades que poseen los participantes en la selección de personal?	1		1		1		
4	¿Se verifican los antecedentes judiciales de los postulantes previo a su ingreso?	1		1		1		

CI/AC 12/34

5	¿Los empleados conocen los criterios de promoción, ascensos o incremento de remuneración?	1		1		1	
6	¿Es adecuada la carga de trabajo, en especial para los niveles directivos/gerenciales?	1		1		1	
7	¿Existen planes de capacitación que contemplen la orientación de nuevos empleados y la actualización de los demás?	1		1		1	
TOTAL		7	0	5	2	4	3

∞ Hallazgo

$$CP = \frac{CP}{CT} = \frac{16}{21} = 76\%$$

Confianza = 76%

Riesgo = 24%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		
ALTO	MODERADO	BAJO
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%

Luego de la aplicación del cuestionario de control interno se ha determinado que el subcomponente *Las Políticas y Prácticas en Materia del Talento Humano* presenta un nivel de confianza alto 76% y un nivel de riesgo bajo 24%.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – EVALUACIÓN DE RIESGOS

CI/ER 13/34

ENTIDAD: Camal Municipal de Riobamba

COMPONENTE 2: Evaluación de Riesgos

ALCANCE: Objetivos

FECHA: 16/01/2013

MOTIVO DE EXAMEN: Determinar si el camal tiene definidos los objetivos institucionales, como condición previa para la valoración de riesgos.

2.1 OBJETIVOS								
Nº	PREGUNTA	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los objetivos del camal son claros y conducen al establecimiento de metas?	1		1		1		
2	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles organizacionales del camal y de cada actividad?	1		1		1		
3	¿Los objetivos de cada área están relacionados debidamente con los objetivos generales del camal?	1		1		1		
4	¿La definición de objetivos incluye la definición de las herramientas de medición?	1		1			1	
5	¿Existe un cronograma de cumplimiento de metas y se evalúa el mismo?	1		1		1		

6	¿Existe un plan de acción / de estrategia anual?	1		1			1	Cuenta con una Planificación Estratégica y los presupuestos anuales que preparan.∞
7	¿El camal tiene establecidos objetivos de información financiera y de cumplimiento?	1		1			1	
8	¿El camal cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	1		1		1		
9	¿Al detectar desviaciones en el cumplimiento de los objetivos la administración toma las debidas precauciones?	1		1		1		
10	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a las metas institucionales?	1		1		1		
TOTAL		10	0	10	0	7	3	

∞ Hallazgo

CP
=
CT
=
27
30
=
90%

Confianza
=
90%

Riesgo
=
10%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		
ALTO	MODERADO	BAJO
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%

Luego de la aplicación del cuestionario de control interno se ha determinado que el subcomponente Los Objetivos presenta un nivel de confianza alto con un 90% y un nivel de riesgo bajo del 10%.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – EVALUACIÓN DE RIESGOS

CI/ER 16/34

ENTIDAD: Camal Municipal de Riobamba

COMPONENTE 2: Evaluación de Riesgos

ALCANCE: Riesgos

FECHA: 17/01/2013

MOTIVO DEL EXAMEN: Evaluar los riesgos en un proceso interactivo, la administración debe centrar los riesgos en todos los niveles del camal.

2.2. RIESGOS								
Nº	PREGUNTA	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con el administrador para mejorarlos?	1		1		1		Se informa a Gerencia pero no se da importancia. ∞
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?	1		1			1	Se solucionan por sin clasificarlos. ∞
3	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son por factores internos y externos?	1		1		1		
4	¿Se considera la experiencia de lo acontecido en ejercicios pasados?	1		1		1		

CI/ER 17/34

5	¿Se analiza la falla en los controles que ha provocado en el pasado la pérdida de recursos, errores en la información, o incumplimiento de leyes o normas?	1		1		1		
TOTAL		5	0	5	0	4	1	

∞ Hallazgo

$$CP = \frac{CP}{CT} = \frac{14}{15} = 93\%$$

Confianza = 93%

Riesgo = 7%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		
ALTO	MODERADO	BAJO
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%

Luego de la aplicación del cuestionario de control interno se ha determinado que el subcomponente *Los Riesgos* presenta un nivel de confianza alto 93% y un nivel de riesgo bajo del 7%.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – EVALUACIÓN DE RIESGOS

ENTIDAD: Camal Municipal de Riobamba

COMPONENTE 2: Evaluación de Riesgos

ALCANCE: Análisis de Riesgos y Su Proceso

FECHA: 18/01/2013

MOTIVO DEL EXAMEN: Medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados. Una vez hecha la medición se podrán clasificar en orden de prioridad.

2.3. ANÁLISIS DE RIESGOS Y SU PROCESO								
Nº	PREGUNTA	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	1		1		1		
2	¿Se analiza la probabilidad de ocurrencia de los diferentes riesgos detectados?	1		1		1		
3	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?	1		1		1		
4	¿Los riesgos identificados por la gerencia y por el personal son considerados por la alta dirección para integrar los análisis de riesgo?	1		1		1		

5	¿Para la interpretación del efecto de un riesgo existe un proceso de valoración?	1		1			1	
TOTAL		5	0	5	0	4	1	

$$CP = \frac{CP}{CT} = \frac{14}{15} = 93\%$$

Confianza = 93%

Riesgo = 7%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		
ALTO	MODERADO	BAJO
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%

Luego de la aplicación del cuestionario de control interno se ha determinado que el subcomponente Los Análisis de Riesgos y Su Proceso presenta un nivel de confianza alto 93% y un nivel de riesgo bajo 7%.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – EVALUACIÓN DE RIESGOS

ENTIDAD: Camal Municipal de Riobamba

COMPONENTE 2: Evaluación de Riesgos

ALCANCE: Manejo del Cambio

FECHA: 19/01/2013

MOTIVO DE EXAMEN: Verificar si los ambientes económicos, industriales y reguladores cambian, y envuelven la actividad del camal.

2.4. MANEJO DEL CAMBIO								
Nº	PREGUNTA	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Están todas las áreas instruidas para transmitir a la alta dirección cualquier variación que se produzca en lo institucional, operativo, tecnológico, normativo, regulatorio, que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos del camal?	1		1		1		
2	¿Se han implementado sistemas que brinden información estadística de las operaciones?	1		1		1		
3	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la dirección se llevan a cabo correctamente?	1		1		1		

4	¿Se le comunica al personal sobre los posibles riesgos que pueden afectar al camal?	1		1		1		
5	¿Están en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos del personal?	1		1		1		
6	¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?	1		1			1	No existe el debido control. ∞
7	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que puedan afectar al camal?	1		1			1	No hay un análisis oportuno. ∞
TOTAL		7	0	7	0	5	2	

∞ Hallazgo

$$CP = \frac{CP}{CT} = \frac{19}{21} = 90\%$$

Confianza = 90%

Riesgo = 10%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		
ALTO	MODERADO	BAJO
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%

Luego de la aplicación del cuestionario de control interno se ha determinado que el subcomponente El Manejo del Cambio presenta un nivel de confianza alto del 90% y un nivel de riesgo bajo del 10%.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – EVALUACIÓN DE RIESGOS

ENTIDAD: Camal Municipal de Riobamba

COMPONENTE 3: Actividades de Control

ALCANCE: Tipos de Actividades de Control

FECHA: 20/01/2013

MOTIVO DEL EXAMEN: Interpretar a los controles preventivos, controles detectivos, controles manuales, controles computarizados y controles administrativos.

3.1. TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL								
Nº	PREGUNTA	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se realiza un control de la ejecución /desempeño contra lo presupuestado y con lo acontecido en ejercicios anteriores?	1		1		1		
2	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas diferentes?	1		1		1		
3	¿Cada área opera coordinada e interrelacionadamente con las otras áreas del camal?	1		1			1	Sólo cuando es necesario, ya que no hay buena relación entre las áreas. ∞

4	¿La documentación de las operaciones/transacciones es completa, oportuna, adecuada y facilita la revisión del proceso desarrollado desde su autorización e iniciación hasta que la misma finalizó?	1		1		1		
5	¿La documentación, tanto en soporte papel como digital, es útil a la alta dirección, u otras con tareas de evaluación?	1		1		1		
6	¿Los controles aseguran que sólo son operaciones válidas aquellas iniciadas y autorizadas por el nivel Gerencial?	1		1			1	
7	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	1		1		1		
8	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?	1		1		1		
9	¿Se realizan controles periódicos que permitan comparar los recursos existentes contra los registros?	1		1		1		
10	¿Aquellos activos de alta vulnerabilidad al robo, utilización no autorizada (dinero, valores, equipos y otros de alto valor) tienen medidas de seguridad y acceso adecuados?	1		1			1	Se maneja dinero en caja sin las seguridades necesarias. ∞

11	¿Las medidas de protección incluyen los horarios de receso de actividad laboral?	1		1		1		
12	¿Se han establecido indicadores y criterios para la medición de la gestión?	1		1			1	
13	¿Se analizan periódicamente los resultados alcanzados contra lo planificado y se analizan los desvíos?	1		1			1	
14	¿Se realizan las evaluaciones con la periodicidad adecuada?	1		1			1	
15	¿Cuenta con un Plan de Auditoría y cronograma de actividades aprobados?	1		1		1		
TOTAL		15	0	15	0	9	6	

∞ Hallazgo

$$CP = \frac{CP}{CT} = \frac{39}{45} = 86\%$$

Confianza = 88%

Riesgo = 12%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		
ALTO	MODERADO	BAJO
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%

Luego de la aplicación del cuestionario de control interno se ha determinado que el subcomponente Los Tipos de Actividades de Control presenta un nivel de confianza alto del 88% y un nivel de riesgo bajo con el 12%.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI/ ACC 25/34

ENTIDAD: Camal Municipal de Riobamba

COMPONENTE 3: Actividades de Control

ALCANCE: Control Sobre los Sistemas de Información

FECHA: 21/01/2013

MOTIVO DEL EXAMEN: Verificar que las políticas y procedimientos se cumplan en el área de sistemas de información tanto a controles generales como de aplicación.

3.2. CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN								
Nº	PREGUNTA	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿El paquete de Software del camal posee una estructura para diseño e implementación del sistema, de manera que se controle el desarrollo o mantenimiento del mismo?	1		1		1		
2	¿El sistema ayuda a registrar acciones y eventos en el momento que ocurren?	1		1		1		
3	¿Monitorea la administración en forma rutinaria los controles en el momento en que se desarrollan las operaciones en proceso?	1		1		1		

4	¿Son totalmente conocidas por el personal todas las aplicaciones que tiene el sistema?	1		1			1	Solo conocimientos básicos. ∞
5	¿Se han establecido controles físicos y lógicos que permiten detectar accesos no autorizados?	1		1		1		
TOTAL		5	0	5	0	4	1	

∞ Hallazgo

$$CP = \frac{CP}{CT} = \frac{14}{15} = 93\%$$

Confianza = 93%

Riesgo = 7%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		
ALTO	MODERADO	BAJO
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%

Luego de la aplicación del cuestionario de control interno se ha determinado que el subcomponente El Control Sobre los Sistemas de Información presenta un nivel de confianza alto con el 93% y un nivel de riesgo bajo del 7%

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI/IC 27/34

ENTIDAD: Camal Municipal de Riobamba

COMPONENTE 4: Información y Comunicación

ALCANCE: Información

FECHA: 22/01/2013

MOTIVO DEL EXAMEN: Capturar información pertinente, financiera y no financiera, relacionada con actividades tanto internas como externas.

4.1. INFORMACIÓN								
Nº	PREGUNTA	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La información interna y externa generada por el camal es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación?	1		1		1		
2	¿Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?	1		1		1		
3	¿El contenido de la información es el apropiado, confiable y oportuna?	1		1		1		
4	¿Se realiza un seguimiento de los avances tecnológicos a efectos de determinar si resulta conveniente su incorporación?		1		1		1	

5	¿En un proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado?	1		1			1	
TOTAL		4	1	4	1	3	2	

$$CP = \frac{CP}{CT} = \frac{14}{15} = 93\%$$

Confianza = 93%

Riesgo = 7%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		
ALTO	MODERADO	BAJO
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%

Luego de la aplicación del cuestionario de control interno se ha determinado que el subcomponente La Información presenta un nivel de confianza alto del 93% y un nivel de riesgo representado por el 7%.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI/IC 29/34

ENTIDAD: Camal Municipal de Riobamba

COMPONENTE 4: Información y Comunicación

ALCANCE: Comunicación

FECHA: 23/01/2013

MOTIVO DEL EXAMEN: Apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión.

4.2. COMUNICACIÓN								
Nº	PREGUNTA	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con claridad y efectividad?		1	1		1		
2	¿Aseguran que los empleados de menor nivel puedan proponer cambios de las rutinas que mejoren el desempeño?	1		1			1	
3	¿La administración mantiene actualizado al directorio del desempeño u ocurrencias del camal?	1		1		1		

CI/ IC 30/34

4	¿Se comunican los aspectos relevantes del control interno del camal?	1		1			1	
5	¿Para tomar una decisión en la empresa se considera al personal parte de ella?	1		1			1	
6	¿De las entrevistas mantenidas con el personal, se infiere un conocimiento general de la misión, objetivos y metas de la organización?	1		1			1	
TOTAL		6	1	7	0	3	4	

$$CP = \frac{CP}{CT} = \frac{16}{21} = 76\%$$

Confianza = 76%

Riesgo = 24%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		
ALTO	MODERADO	BAJO
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%

Luego de la aplicación del cuestionario de control interno se ha determinado que el subcomponente Comunicación presenta un nivel de confianza alto del 76% y un nivel de riesgo bajo del 24%.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Camal Municipal de Riobamba

COMPONENTE 5: Supervisión

ALCANCE: Actividades de Monitoreo

FECHA: 24/01/2013

MOTIVO DEL EXAMEN: Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad del control interno son prácticas y seguras las operaciones diarias del camal.

5.1. ACTIVIDADES DE MONITOREO								
Nº	PREGUNTA	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿En las actividades regulares que desempeña el personal se lo supervisa constantemente?	1		1			1	Muy rara vez se les controla. ∞
2	¿Se analiza los informes de auditoría?	1		1			1	
3	¿El administrador realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación del camal?	1		1			1	
4	¿Se compara información generada internamente con otra preparada por entidades externas?	1			1		1	
5	¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros?	1		1			1	
TOTAL		5	0	4	1	0	5	

∞ Hallazgo

$$CP = \frac{CP}{CT} = \frac{9}{15} = 60\%$$

Confianza = 60%

Riesgo = 40%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		
ALTO	MODERADO	BAJO
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%

Luego de la aplicación del cuestionario de control interno se ha determinado que el subcomponente Las Actividades de Monitoreo presenta un nivel de confianza moderado represando por 60% y un nivel de moderado del 40%.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CI/SS 33/34

ENTIDAD: Camal Municipal de Riobamba

COMPONENTE 5: Supervisión

ALCANCE: Reporte de Deficiencias

FECHA: 25/01/2013

MOTIVO DEL EXAMEN: Comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento del sistema de control, junto con la magnitud del riesgo y la probabilidad de ocurrencia.

5.2. REPORTE DE DEFICIENCIAS								
Nº	PREGUNTA	DIRECTIVO		EJECUTIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se considera los informes provenientes de fuentes externas para valorar el sistema de control interno?	1			1		1	
2	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?	1		1		1		
3	¿Cuándo los hallazgos cruzan los límites organizacionales, se informa al nivel directivo para que se tome las medidas necesarias?	1		1			1	
TOTAL		3	0	2	1	1	2	

$$CP = \frac{CP}{CT} = \frac{6}{9} = 67\%$$

Confianza = 67%

Riesgo = 33%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		
ALTO	MODERADO	BAJO
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%

Luego de la aplicación del cuestionario de control interno se ha determinado que el subcomponente Reporte de Deficiencias presenta un nivel de confianza moderado, representado por el 67% y un nivel de riesgo moderado del 33%.

3.2.4.1 Resumen de conclusiones y recomendaciones de cada componente

RCR 1/9

Camal Municipal de Riobamba

Auditoría de Gestión para el año 2013

Resumen de Hallazgos de Control Interno

Ambiente de control		
SUBCOMPONENTE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS	La entidad cuenta con un reglamento interno, realizado cuando se inician sus actividades, sin embargo no existe un manual de valores éticos, formalmente establecido y conocido por todo el personal.	Deberá realizarse un manual formalmente establecido en el cual se inculque por ejemplo la integridad que es un requisito previo para el comportamiento ético. La imagen que proyecta una empresa ante los demás debe ser de integridad en todas sus acciones.
COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL	La empresa no dispone de una descripción escrita formal de los puestos de trabajo, poseen el Reglamento Interno pero no está actualizado y no es comunicado a toda la organización. Las personas aplican a pruebas al incorporarse al trabajo.	Actualizar el reglamento interno incluyendo las funciones para cada miembro de la entidad. Capacitar a todo el personal, dependiendo del área que ocupen sería la misma.

SUBCOMPONENTE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p align="center">FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN</p>	<p>La filosofía y el estilo de gestión que mantiene la dirección son adecuados, analizan cuando un negocio produce riesgo, aunque no se rota el personal sino por que fueren despedidos, el personal contable ejecuta sus responsabilidades de manera correcta y tiene conexión directa con el área de sistemas ya que centralizan mediante conexión directa la información garantizando la presentación correcta de la información financiera y la salvaguarda de los activos.</p>	<p>Deberán efectuar rotación de funciones, con la finalidad de que los colaboradores de la entidad sean multidisciplinarios. Aclara todas las dudas que se mantengan en la organización con respecto a la información contable, tratar de hacer entender el proceso financiero y escuchar criterios con el fin de llegar a establecer mejoras en la organización.</p>
<p align="center">ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</p>	<p>La estructura organizativa es apropiada al igual que su capacidad de suministrar información. La definición de las responsabilidades de los principales directivos es adecuada así como el conocimiento que aplican en su desempeño, excepto por la desconfianza en la capacidad de varios colaboradores de poder dirigir y supervisar.</p>	<p>Darle al colaborador de la organización el apoyo necesario para que crea en su trabajo y en su capacidad de opinión en base a sus límites de autoridad, con el fin de que colabore en todo sentido y respete las líneas de responsabilidad.</p>

SUBCOMPONENTE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	<p>La asignación de autoridad y responsabilidad se incluye en las actividades de gestión y se aplique según niveles de antigüedad y experiencia.</p> <p>El administrador está pendiente del desenvolvimiento de sus delegados y por ende de la organización.</p>	<p>Estructurar normas de trabajo y de responsabilidad de control, de modo que se establezcan relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización.</p>
POLÍTICAS Y PRACTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS	<p>En el reclutamiento de personal se procede a realizar la convocatoria, la entrevista previa y se procede con la prueba de conocimientos. La administración se interesa por que los colaboradores cumplan con todos los procedimientos con integridad y ética.</p>	<p>Brindar capacitación a todos los miembros de la organización, no solo en tema de valores sino también en eficiencia de cada una de las áreas del camal, de manera especial al área de servicios.</p>

Evaluación de riesgos		
SUBCOMPONENTE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
OBJETIVOS	Se tiene presente que cada actividad desempeñada ayuda a la consecución de la meta institucional. Pero no se tiene claros los objetivos de cada nivel de la entidad.	La administración deberá plantear objetivos por área de cada nivel de la entidad, de modo que se plasme también las necesidades y objetivos propios por cada una de ellas.
RIESGOS	En la empresa se identifican y se discuten abiertamente los riesgos en base a factores internos y externos, los cuales se comunican oportunamente. Cuando un riesgo es detectado en el área de servicios no se la hace conocer a toda la entidad.	Los riesgos pueden suscitarse en diversas áreas de la organización, pero cuando se da en área de servicios deben comunicarse a todos los empleados de la entidad para que se puedan tener diversas soluciones frente a dicho riesgo y se colabore con esto, se debe actuar o corregir problemas.

Evaluación de riesgos		
SUBCOMPONENTE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
ANÁLISIS DE RIESGOS Y SU PROCESO	Se analizan los riesgos, su probabilidad de ocurrencia, se tiene ciertas medidas precautelares ante un riesgo, pero no existe un proceso de valoración. Esta listo a actuar cuando un riesgo se presente. Se controla que las actividades y decisiones tomadas por la administración y dirección sean realizadas.	Los riesgos son valorados en base a criterios de los directivos y de la administración de la entidad, pero resultara efectiva la valuación cuando se efectué análisis de procesos como identificación de áreas clave, modos de control significativos y establecimiento de responsabilidad, a base de indicadores medibles.
MANEJO DEL CAMBIO	No tienen estructurado un proceso de información de cambios ni de anticipación hacia ellos. El personal está listo a actuar cuando un riesgo se presente. Se controla que las actividades y decisiones tomadas por la administración y dirección sean realizadas.	Deberá existir un sistema de información de manera que los cambios sean advertidos a fin de que la entidad pueda reaccionar a tiempo. Implantar mecanismos que se anticipen a los cambios que podrían presentarse, de modo que la empresa sea quien imponga cambios.

ACTIVIDADES DE CONTROL		
SUBCOMPONENTE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL	<p>Existe una adecuada segregación de funciones, una coordinación entre áreas, no existe políticas de manera formal sobre Sistemas de Control Interno pero las transacciones están claramente documentadas. Para todo tipo de transacción se requiere de la autorización del administrador, se cuenta con indicadores de desempeño para evaluar la gestión administrativa y contable. Es factible el acceso a las oficinas de administración y contabilidad.</p>	<p>Elaborar un Manual de Control Interno en el que consten políticas y procedimientos para el buen funcionamiento del Sistema. Limitar el acceso a las oficinas de administración y contabilidad para evitar posibles pérdidas de recursos, documentación, registros y activos de la entidad.</p>

CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	<p>La entidad cuenta con un paquete de software, en el cual la información financiera se ve reflejada de manera exacta y correcta, detecta cualquier error en el momento de su ocurrencia, su acceso es limitado solamente lo manejan en red de Administración, Sistema, Comercialización y Logística. Existen ciertas aplicaciones que el personal desconoce o no las interpreta.</p>	<p>Entrenar al personal que tiene acceso al programa para que pueda manejarlo de manera correcta y evitar posibles errores, tener contacto permanente con el proveedor para que el paquete este ajustado a las necesidades y cambios que se presentan en las entidades tanto internas como externas.</p>
---	--	--

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
SUBCOMPONENTE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
INFORMACIÓN	La información es procesada de manera oportuna, es recopilada por sistemas de información, pero no está totalmente coordinada con elementos externos. No se utilizan reportes que faciliten la información. La circulación de la información se efectúa a nivel global de la entidad.	Deberá toda la organización conocer la importancia de estar al tanto de lo que sucede fuera de la entidad, ya que podrían ayudar con el sistema de información para detectar ciertas situaciones de interés y se reportará también por escrito la información que determine que sea indispensable la administración.
COMUNICACIÓN	Por desconocimiento de las actividades que realizan los auditores externos los empleados del área de servicios no informan sobre determinadas situaciones. Entre contabilidad y administración existe una comunicación adecuada, sobretodo en la verificación de la información financiera que puede ser corregida a tiempo. Se comunica al Directorio del desempeño actual de la organización.	Brindar información que requieran los auditores externos para facilitar el entendimiento de las operaciones de la entidad, porque proporcionan a la administración información sobre el control que posee la empresa.

SUPERVISIÓN		
SUBCOMPONENTE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
ACTIVIDADES DE MONITOREO	Los informes que provienen de fuentes externas son tomados en cuenta para el hallazgo y reporte de deficiencias. Se comunican las deficiencias de control al nivel inmediato superior para que se tomen las medidas necesarias. El área de servicios informa hasta el administrador la situación encontrada y luego él informa al Directorio.	Garantizar que el máximo nivel de la entidad tenga el conocimiento necesario sobre deficiencias encontradas en la organización, de modo que se actúe rápidamente ante el hallazgo de deficiencias.
REPORTE DE DEFICIENCIAS	Existe supervisión continua por parte de la administración en todo el personal. Se realizan verificaciones de registros con la existencia física de los recursos. El administrador no efectúa un control del desempeño de actividades de la entidad. Se analiza la información externa acerca del camal.	El administrador realizará por su cuenta inspecciones esporádicas del desempeño de los trabajadores de la entidad con la finalidad de comprobar las evaluaciones efectuadas por la administración.

3.2.5. Área de Administración

3.2.5.1. Indicadores de Gestión para el Área de Administración

Camal Municipal de Riobamba

IGAA 1/2

Auditoría de Gestión para el año 2011

Indicadores de Gestión para el Área de Administración

Indicador de Eficiencia Administrativa (de gastos operativos del área financiera y administrativa)

Gastos de Personal (área fin. y adm.) + Gastos Operativos / ingresos totales

\$ 84.475,88 + \$ 209.974,30 / \$ 672.182,17

294.450,18 / 672.182,17= 0.44

Los gastos operativos del área financiera y administrativa es de 0.44, lo que determina una nivel aceptable de relación entre los gastos operativos y los ingresos obtenidos

Indicador de Eficiencia Administrativa (de los gastos operativos totales)
--

Gastos Operativos Totales (incluye el Área Operativa) / Ingresos Totales

\$ 682.812,21 / \$ 672.182,17

1.02

Este indicador alcanza el 1.02, por lo que se determina que existe un exceso de gastos con relación al monto generado de ingresos, lo que se traduce en una pérdida de eficiencia para manejar dichos gastos.

Indicador de Eficiencia Administrativa sobre el Activo Total

Gastos operativos / activo total promedio

\$ 209.974,30 / \$ 1.242.625,23

0.17

Existe un nivel aceptable de gastos operativos (área fin. y adm.), en relación

con el nivel del Activo Total promedio presentado en el período examinado.

Índice de Economía sobre los Gastos Operacionales

$(\text{Gastos operativos} / \text{Gastos operativos totales}) * 100$

$(\$ 209.974,30 / \$ 628.812,21) * 100$

$0.3339 * 100 = 33.39\%$

Los Gastos Operativos del Área Financiera y Administrativa del Camal

Municipal representa el 33.39% del total de los Gastos Operativos de esta Unidad.

Indicador de Autosuficiencia Mínima

Ingresos propios / gasto de remuneraciones

$672.182,17 / 557.313,79 = 1.21$

Indica un valor del 1.21 de autosuficiencia mínima, es decir cuenta con ingresos suficientes para cubrir sus gastos de remuneraciones.

Ahorro corriente

Ingreso corriente – Gasto corriente

$672.182,17 - 682.812,21$

$-10.630,04$

Con este valor se puede determinar que el Camal Municipal no tiene capacidad de endeudamiento.

Superavit / Déficit corriente

$((\text{Ingreso corriente} / \text{Gasto corriente}) - 1) * 100$

$((672.182,17 / 682.812,21) - 1) * 100$

-1.56

Existe un déficit corriente.

3.2.5.2. Evaluación al Reglamento Interno institucional

Camal Municipal de Riobamba

ERI 1/1

Auditoría de Gestión para el año 2011

Evaluación al Reglamento Interno Institucional

El camal posee un reglamento interno institucional, el cual detalla aspectos que norman la relación empleador – empleado, pero no todos sus empleados tienen conocimiento del mismo.

Un reglamento interno regula las relaciones de la empresa con trabajadores en aquellos puntos en los cuales se exige una definición más precisa entre lo que indica la ley (código de trabajo y su reglamento) y las condiciones particulares de actividad laboral de cada empresa con el objetivo de que tanto patrono como trabajadores conozcan con claridad a qué atenerse en caso de discrepancias, y por ende es necesario que todos sus empleados tengan conocimiento del mismo.

La falta de conocimiento de la existencia de un reglamento interno institucional, aumenta los problemas internos laborales dentro del camal y el personal, impidiendo el normal desenvolvimiento de las actividades laborales.

La Administración y la Gerencia es la encargada de dar a conocer las actualizaciones que se realicen en la normativa interna del camal para el conocimiento de todos sus empleados.

3.2.5.3. Cuestionarios de cumplimiento de código de ética

CE 1/2

CUESTIONARIO DE ÉTICA

ENTIDAD: Camal Municipal de Riobamba

COMPONENTE: Ética

FECHA: 15/02/2013

Nº	CUESTIONARIO	SI	NO
1	¿Al ingreso a la institución, usted recibió un curso de inducción?	58	8
2	¿Recibió algún documento que se relacione con reglas de comportamiento: personal, ético, profesional y cívico?	48	18
3	¿Sabe que debe guardar confidencialidad con la información que maneja?	66	0
4	¿Tiene una cabal comprensión de las acciones de la Institución, en caso de quebramiento de normas disciplinarias?	48	18
5	¿Las normas disciplinarias de la Institución constan en un documento formal?	58	8
6	¿Ha recibido instrucciones precisas de cómo actuar en caso de haber conflicto de intereses en su trabajo?	30	36
7	¿La entidad enfatiza en la importancia de la integridad y comportamiento ético?	58	8
8	¿Brinda usted un trato igualitario al público?	66	0
9	¿Se comunican debidamente dentro de la Institución las acciones disciplinarias que se toman?	44	22
10	¿El personal conoce las sanciones que se van a aplicar en el caso de no tener un buen comportamiento?	34	32
TOTALES		510	150

CONFIANZA 510 / 660

CONFIANZA 77%

RIESGO 23%

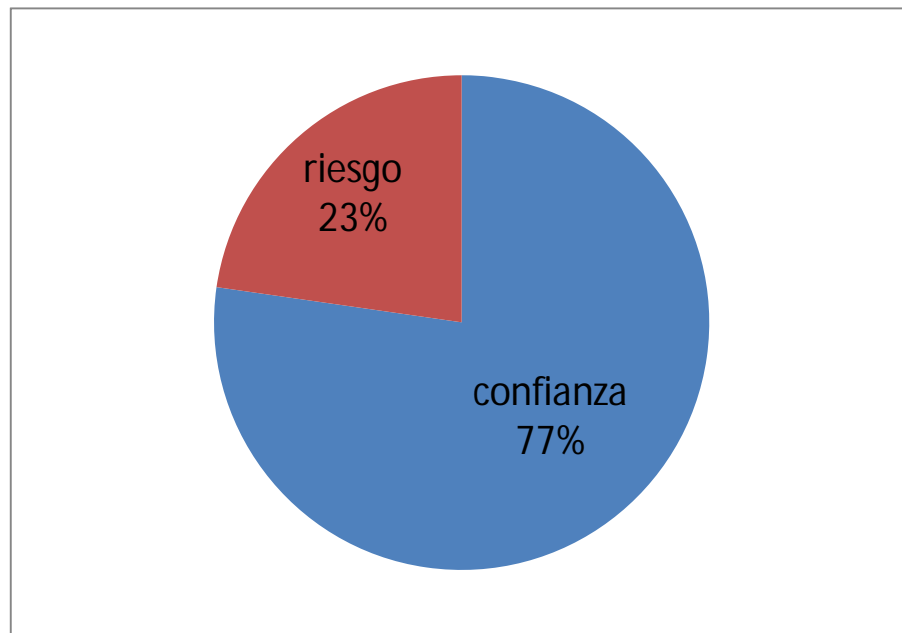
Grado de confianza del control interno

ALTO (X) MODERADO () BAJO ()

Comentarios adicionales:

Luego de la evaluación realizada al personal sobre dicho componente, se ha podido determinar que el riesgo del mismo es del 23%, siendo un porcentaje no considerable pero se debe tomar énfasis en puntos de interés que se puedan mejorar con respecto a la ética profesional de los funcionarios del camal y puedan contribuir al desarrollo normal de las actividades.

Figura No. 6
Análisis de la ética



3.2.6. Área de Finanzas

3.2.6.1. Indicadores de Gestión para el Área de Finanzas

Camal Municipal de Riobamba

IGAF 1/2

Auditoría de Gestión para el año 2011

Indicadores de Gestión para el Área de Finanzas

Indicador Presupuesto Eficacia

(Valor recaudado / valor presupuestado) * 100

(\$ 672.182,17/ \$ 528.836) * 100

1,27 * 100= 127%

Aplicando la fórmula se puede determinar que el índice alcanzado durante el Período evaluado, supera ampliamente la meta presupuestada e indica el cumplimiento eficaz de la planificación.

Indicador de Autosuficiencia y/o Solvencia Financiera

(Ingresos propios / gasto corriente) * 100

(\$ 672.182,17 / \$ 682.812,21) * 100

0.9844 x 100= 98.44%

Significa que la capacidad que tiene la institución municipal para cubrir sus gastos corrientes se encuentra en parámetros aceptables.

Patrimonio / Activo Total

Patrimonio / Activo Total

2.128.510,35 / 2.362.451,77

0.9009 x 100= 90.01

Con este índice se demuestra que casi la totalidad de los activos que posee el Camal Municipal le pertenecen.

Índice de Endeudamiento

Pasivo total / Patrimonio

731.254,72 / 2.128.510,35

$0.34 \times 100 = 34\%$

Se determina que esta institución pública tiene deudas significativas, dado el margen del pasivo total con relación al patrimonio y considerando el limitado nivel de ingresos financieros que genera en relación con sus pasivos corrientes y totales.

Índice de Dependencia Financiera

$(\text{Ingresos de Transferencias (Monto total pasivos)} / \text{Ingresos Totales}) * 100$

$(731.254,72 / 672.182,1) * 100$

$1.09 \times 100 = 109\%$

Se interpreta como un alto nivel de dependencia de las transferencias asignadas por el Municipio, el mismo que no puede ser cubierto por el actual nivel de ingresos recaudados por esta unidad.

Indicador de Contribución Presupuestario de Ingresos

Monto total de Ingresos Recaudados por el Camal Municipal / Monto del Presupuesto Total de Ingresos

$672.182,17 / 39.009.972,68$

1.72%

Contribuyó hacia el Presupuesto Total de Ingresos con el 1.72% del total de ingresos que obtuvo el Municipio

3.2.7. Área de Talento Humano

3.2.7.1. Evaluación del Proceso de Contratación de Personal

Camal Municipal de Riobamba.

EPCP 1/2

Auditoría de Gestión para el año 2011

Evaluación del Proceso de Contratación de Personal

El camal municipal no cuenta con un Manual de Contratación de Personal, dentro del Reglamento Interno hace mención de manera general en un artículo, a los requisitos que presentará un empleado nuevo para el ingreso al camal municipal.

Para obtener información acerca del proceso de contratación de personal se realizó una entrevista al administrador, estableciéndose los siguientes pasos:

1. Se genera la vacante
2. Comisión de contratación – Define los requisitos en base a lo dispuesto en el Reglamento Interno.
3. Publicación en el periódico de mayor circulación de la ciudad.
4. Recepción de carpetas hasta la fecha límite.
5. Revisión de carpetas en función de los requisitos predefinidos.
6. Las carpetas que no cumplen se archivan y las que cumplen con los requisitos se convocan a las personas para que rindan una prueba de conocimientos.
7. La persona que obtenga la más alta calificación es la persona que ocupará la vacante.
8. Firma contrato – administración

Es importante que el camal cuente con un Manual de Contratación de Personal, documento que contenga el perfil profesional que requiere cada cargo, y facilite el proceso selección de personal.

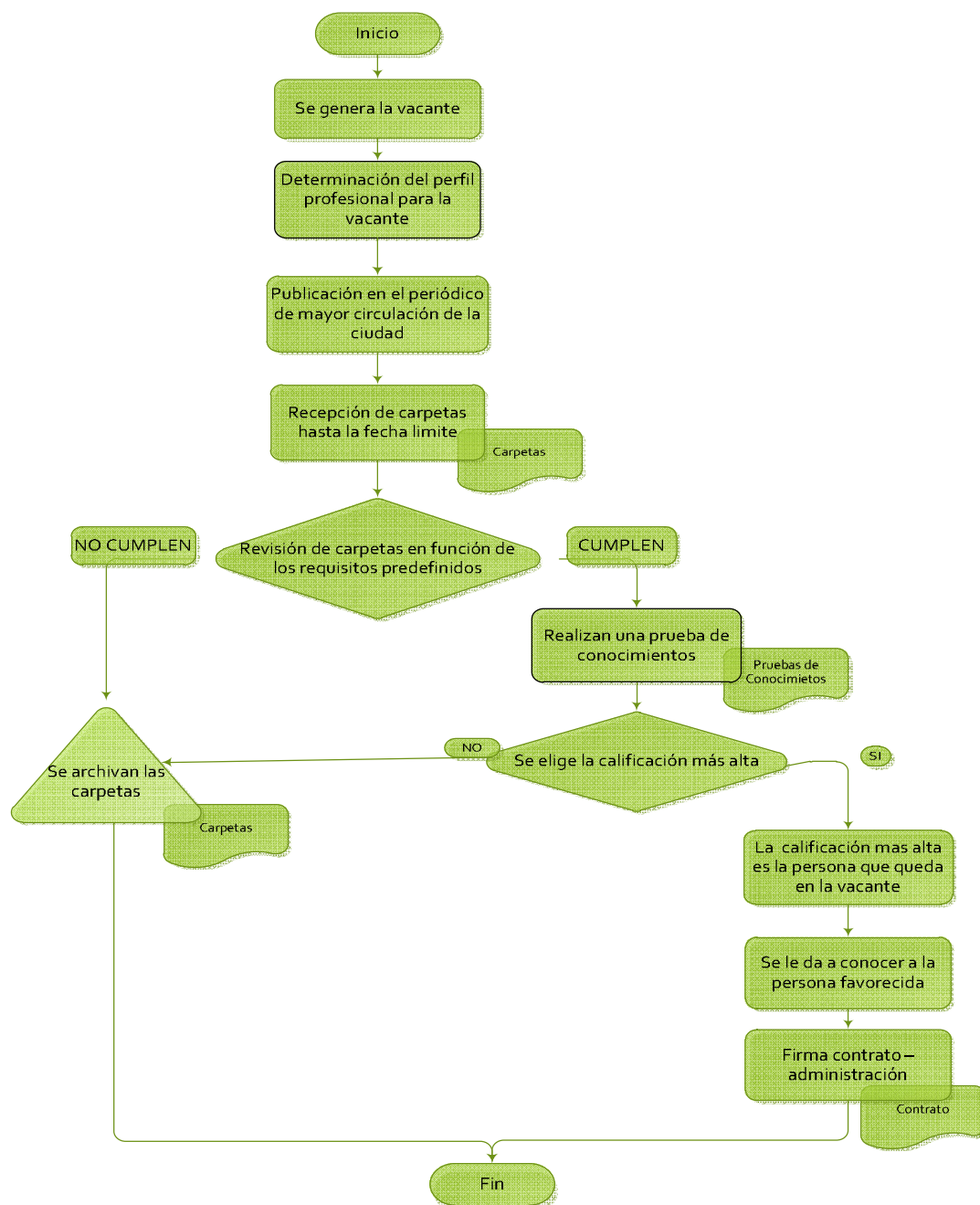
La falta de una normativa que regule la contratación de personal puede ocasionar que se ocupe las vacantes con personal que no cumpla con los requisitos para el cargo, haciendo perder recursos en cuanto a la capacitación del mismo.

El descuido por parte de la Administración en cuanto a políticas sobre el manejo de personal hace que se desperdicie recursos.

Camal Frigorífico Municipal de la ciudad de Riobamba

AUDITORÍA DE GESTIÓN POR EL AÑO 2011

Flujograma de contratación de personal



Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO IV

4. Comunicación de Resultados y Recomendaciones

Oficio Circular N° 001-CM

Riobamba, 01 de mayo de 2013

Sección: Auditoría

Asunto: CONVOCATORIA PARA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Señores

**FUNCIONARIOS Y EX – FUNCIONARIOS DEL CAMAL MUNICIPAL DE
RIOBAMBA**

Presente

Dando cumplimiento a lo dispuesto en el Plan de Auditoría presentado y de conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas convoco a ustedes a la conferencia final de comunicación de resultados, de la Auditoría de Gestión al Camal Frigorífico Municipal de la ciudad de Riobamba, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2011, realizado mediante contrato.

Dicho acto se llevará a cabo en el Salón de Convenciones del Municipio de Riobamba, el día lunes 13 de Mayo de 2013 a las 17h30.

Atentamente,

Marjorie Verónica Parreño Ruiz

Auditora

4.1 Informe de Auditoría de Gestión

Riobamba, 03 de Mayo de 2013

Señores
Miembros de la Dirección y Administrador del Camal Frigorífico Municipal de
Riobamba
Presente

De mi consideración.-

Se ha efectuado una auditoría de gestión al Camal Frigorífico Municipal de Riobamba, periodo enero – diciembre del 2011, con el objeto de evaluar: la eficiencia, eficacia y la economía con que se manejan las operaciones, el cumplimiento de normas ecológicas y la observancia de disposiciones éticas por parte del personal.

La auditoría fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, en consecuencia incluyó las técnicas y procedimientos de auditoría que se consideraron necesarios en tales circunstancias.

Para la evaluación de la gestión se utilizaron parámetros propios del camal y aquellos que se aplican dentro de una administración eficiente y honesta.

La auditoría se orientó a las siguientes áreas de gestión: Administración, Finanzas y Talento Humano.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales.

Se reitera el compromiso de asesorar a la administración para contribuir al desarrollo del camal. A la vez se deja constancia por la total colaboración que se ha recibido.

Cordialmente,

Marjorie Verónica Parreño Ruiz
Auditora

4.2. Informe Final

Camal Frigorífico Municipal de la Ciudad de Riobamba AUDITORÍA DE GESTIÓN POR EL AÑO 2011

INFORME FINAL

CAPITULO I. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

1.1. Antecedentes

El Camal Frigorífico de Riobamba es una empresa pública municipal sin fines de lucro, cuya finalidad es la de servir a la comunidad a través de la oferta de servicios para faenamiento de animales de distintas especies y a través de la entrega de carne de calidad, apta para el consumo humano, cumpliendo con estrictas normas de calidad y seguridad sanitaria.

1.2. Objetivos del Examen

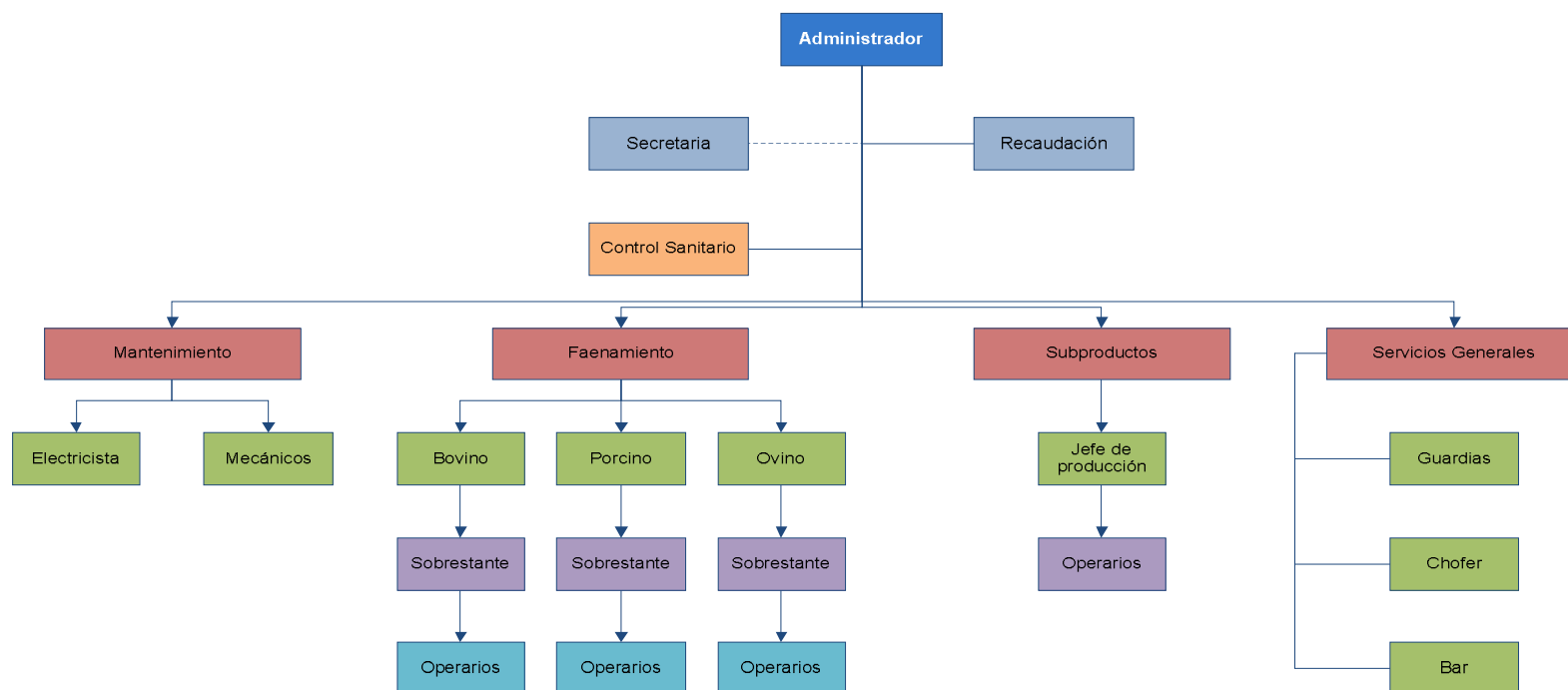
- a) Evaluar el grado de cumplimiento de la misión, metas y objetivos, políticas, planes y procedimientos a través de indicadores.
- b) Determinar el grado de confiabilidad de la estructura de control interno.
- c) Formular comentarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar los procedimientos relativos a la gestión.
- d) Emitir un informe

1.3. Alcance de la Auditoría

El período a examinar comprende desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2011 período dentro del cual examinaremos la gestión administrativa y la oportunidad en la aplicación de las pruebas de auditoría que están previstas en el programa de trabajo para cada una de las áreas de la Institución.

1.4. Organización

La actual estructura del Camal es la siguiente:



Elaborado por: Marjorie Parreño
Fecha de Elaboración: 15 enero 2013
Supervisado por: Patricio Robalino
Autorizado por: Gerencia Camal

1.5. Funcionarios Principales

NOMBRE DE LOS PROFESIONALES	CARGO CARGOS
Ing. Iván Milán Oleas	Administrador
María Moncayo	Secretaria-Administrativa
Ing. Oswaldo Mejía	Recaudador Interno
Ing. Marco Villacis	Control Sanitario
Ing. William Montenegro	Control Sanitario
Dr. Vicente Paredes	Control Sanitario
Ing. Carlos Riofrio	Jefe de Mantenimiento
Cristian Aguilar	Recaudador

Fuente: Estudio Administrativo del CFMR., Ing. Magdala Lema, 2010, pág. 179.

CAPITULO II.

SE REQUIERE MEJORAS URGENTES EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA

2.1. EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO REQUIERE ATENCIÓN EN CIERTAS ÁREAS

Por la importancia que tiene un sistema de control interno eficiente para el camal se ha realizado una evaluación del mismo a través de cuestionarios por Método COSO, encontrándose las siguientes novedades:

Dentro del componente ambiente de control, en lo que se refiere a la integridad

y valores éticos se detectó que el camal no posee un código de conducta, pues cuenta con un reglamento interno en el cual abarca normas de conducta de manera general y ambigua.

En cuanto al compromiso por la competencia profesional del personal, dentro del componente ambiente de control se encontró que no existe un Plan de Capacitación en el camal que favorezca la competencia profesional de cada puesto de trabajo.

Conclusión:

La falta de un sistema de control interno eficiente y eficaz, pone en riesgo la utilización de los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles al interior del camal, pues no asegura su integridad, custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos, es por eso, la importancia de tener un sistema de control interno que sea capaz de verificar que las tareas se cumplen de acuerdo a lo planificado.

Recomendaciones

Al Administrador del camal:

1. Diseñar un código de conducta en el cual se detallen estándares de comportamiento tales como: trato profesional, trato social, conducta laboral, relaciones inter y extra institucionales; que normen el accionar del personal que labora dentro del Camal.

Se adjunta un proyecto de un Código de Conducta para su discusión, análisis, y aplicación del mismo, ANEXO 1.

2. Elaborar un Plan de Capacitación que incluya las necesidades de cada departamento, área o sección del camal, con el fin de proporcionar a su personal, las herramientas y habilidades para desarrollar de mejor manera su trabajo y apoyar su crecimiento profesional.

Se adjunta un proyecto de Plan de Capacitación para su discusión, análisis y aprobación, ANEXO 2.

3. Diseñar una herramienta que le permita al Camal Municipal prevenir la ocurrencia de una serie de riesgos, priorizando y dándoles la importancia necesaria, para que los mismos no afecten el normal desempeño del Camal a largo plazo.

2.2. UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ADECUADA PERMITE ALCANZAR LA VISIÓN INSTITUCIONAL.

Luego de la evaluación efectuada a la planificación estratégica facilitada por la dirección del camal se identificó lo siguiente:

El camal no cuenta con una planificación estratégica estructurada, el documento existente apenas detalla la misión, visión y objetivos de manera general, los cuales no se enfocan apropiadamente al cumplimiento de metas, ni de corto, ni largo plazo.

La misión del camal está expresada de manera incorrecta, la misma no cumple con los parámetros de enunciación que se requieren para la formulación de una misión empresarial, pues ésta debe dar a conocer su razón de ser y existir.

Conclusión

La inexistencia de una adecuada Planificación Estratégica, no le permite al Camal direccionar sus actividades hacia un futuro mediático, integrando el desarrollo de objetivos, metas, estrategias, políticas y filosofía debidamente diseñados para todo el camal.

Recomendaciones

Al Administrador General del Camal:

1. Rediseñar la planificación estratégica actual, que le permita al Camal Municipal ser proactivo frente a las variables externas que le puedan

afectar en el futuro y esté preparado para afrontarlas, además de la formulación de objetivos a corto y largo plazo, que le permita tener un horizonte de desarrollo sostenible.

2. Luego de tomar en cuenta los parámetros para la formulación de la misión, se propone el siguiente enunciado para que sea analizado y en el mejor de los casos sea aplicado:

Misión propuesta

Ofrecer servicios de comercialización y faenamiento de ganado ovino, porcino y vacuno, para satisfacer las necesidades de los clientes con tecnología y equipo adecuados, a través de atención profesional y calificada; con calidez y eficacia y contribuyendo al desarrollo de la sociedad.

2.3. LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PERMITE EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LAS ÁREAS DEL CAMAL.

El Departamento Administrativo, no ha diseñado los indicadores de gestión necesarios, para que las unidades puedan medir su grado de cumplimiento, esto se debe a la inexistencia de una adecuada planificación estratégica; dando lugar a que no se trabaje en base a metas y objetivos que permitan su evaluación permanente y periódica.

Como parte del examen se ha procedido a diseñar y aplicar diferentes indicadores de gestión, los cuales arrojaron como resultado:

Indicador de Eficiencia Administrativa (de gastos operativos del área financiera y administrativa)

Gastos de Personal (área fin. y adm.) + Gastos Operativos / Ingresos Totales

El indicador de gastos operativos del área financiera y administrativa es de 0.44, lo que determina un nivel aceptable de relación entre los gastos operativos y los ingresos obtenidos.

Indicador de Eficiencia Administrativa (de los gastos operativos totales)

Gastos Operativos Totales (incluye el Área Operativa) / Ingresos Totales

Este indicador alcanza el 1.02, por lo que se determina que existe un exceso de gastos con relación al monto generado por ingresos, lo que se traduce en una pérdida de eficiencia para manejar dichos gastos.

Indicador de Eficiencia Administrativa sobre el Activo Total

Gastos operativos / activo total promedio

Según este indicador, existe un nivel aceptable de gastos operativos (área fin. y adm.), en relación con el nivel del Activo Total promedio presentado en el período examinado.

Índice de Economía sobre los Gastos Operacionales

$(\text{Gastos operativos} / \text{Gastos operativos totales}) * 100$

Los Gastos Operativos del Área Financiera y Administrativa del Camal Municipal representan el 33.39% del total de los Gastos Operativos de esta Unidad

Indicador de Autosuficiencia Mínima

Ingresos propios / gasto de remuneraciones

Indica un valor del 1.21 de autosuficiencia mínima, es decir cuenta con ingresos suficientes para cubrir sus gastos de remuneraciones.

Ahorro corriente

Ingreso Corriente – Gasto Corriente

-10.630,04 Con este valor se puede determinar que el Camal Municipal no tiene capacidad de endeudamiento.

Superavit / Déficit corriente

$((\text{Ingreso corriente} / \text{Gasto corriente}) - 1) * 100$

El -1.56 muestra que existe un déficit corriente.

Conclusión

La falta de indicadores de gestión para evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos, pone en riesgo el uso de los recursos disponibles, pues no se puede identificar si se están optimizando o no los mismos en su utilización.

Recomendaciones

Al Administrador del Camal:

Tomar en cuenta la utilización de los presentes indicadores, para que pueda medir el cumplimiento de metas y objetivos propuestos para el área de administración y finanzas, además, se debe formular otros índices de acuerdo a las necesidades del Camal para la evaluación de la gestión.

2.4. EL CONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO EVITA CONFLICTOS LABORALES.

El Camal posee un reglamento interno institucional, el cual detalla aspectos que norman la relación empleador – empleado, pero no todos sus empleados tienen conocimiento del mismo.

Conclusión

El desconocimiento de la normativa interna por parte de los empleados, puede provocar conflictos entre el empleador y los empleados, incluso puede ocasionar el quebrantamiento o término de la relación laboral.

Recomendaciones

Al Administrador del Camal:

Socializar el reglamento interno institucional con el personal del camal, con el fin de que tanto el empleador como los empleados conozcan con claridad a qué atenerse en caso de discrepancias.

CAPÍTULO III.

SE REQUIERE MEJORAS URGENTES EN EL ÁREA DE FINANZAS

3.3. LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PERMITE EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LAS ÁREAS DEL CAMAL.

La dirección no ha diseñado los instrumentos necesarios, para medir el grado de cumplimiento del área de finanzas, esto se debe a la inexistencia de una adecuada planificación estratégica, dando lugar a que no se trabaje en base a metas y objetivos que permitan su evaluación mediante la aplicación de ciertos instrumentos como indicadores de gestión.

Como parte del examen se ha procedido a diseñar y aplicar indicadores, los cuales arrojaron como resultado:

Indicador Presupuesto Eficacia

$(\text{Valor recaudado} / \text{valor presupuestado}) * 100$

Aplicando la fórmula se puede determinar que el índice alcanzado 127% durante el período evaluado, supera ampliamente la meta presupuestada e indica el cumplimiento eficaz de la planificación.

Indicador de Autosuficiencia y/o Solvencia Financiera

$(\text{Ingresos propios} / \text{gasto corriente}) * 100$

98.44% Significa que la capacidad que tiene la institución municipal para cubrir sus gastos corrientes se encuentra en parámetros aceptables.

Patrimonio / Activo Total

$\text{Patrimonio} / \text{Activo Total}$

90.01 Con este índice se demuestra que casi la totalidad de los activos que posee el Camal Municipal le pertenecen.

Índice de Endeudamiento

$\text{Pasivo total} / \text{Patrimonio}$

Se determina que esta institución pública tiene deudas significativas (34%), dado el margen del pasivo total con relación al patrimonio y considerando el limitado nivel de ingresos financieros que genera en relación con sus pasivos corrientes y totales

Índice de Dependencia Financiera

$(\text{Ingresos de Transferencias (Monto total pasivos)} / \text{Ingresos Totales}) * 100$

109% Se interpreta como un alto nivel de dependencia de las transferencias asignadas por el Municipio, el mismo que no puede ser cubierto por el actual nivel de ingresos recaudados por esta unidad.

Indicador de Contribución Presupuestario de Ingresos

Monto total de Ingresos Recaudados por el Camal Municipal / Monto del Presupuesto Total de Ingresos

Contribuyó hacia el Presupuesto Total de Ingresos con el 1.72% del total de ingresos que obtuvo el Municipio

Conclusión

Al no contar con una adecuada planificación estratégica no existen los indicadores necesarios de gestión, que permitan medir el grado de cumplimiento del área de finanzas.

Recomendaciones

Al Administrador General de Camal:

Tomar en cuenta la utilización de los presentes índices, de tal forma que pueda medir el cumplimiento de metas y objetivos propuestos para el área de finanzas. Además, se debe formular otros índices de acuerdo a las necesidades del Camal para la evaluación de la gestión.

CAPÍTULO IV.

SE REQUIERE MEJORAS URGENTES EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO

3.1. SE REQUIERE UN MANUAL DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL QUE PERMITA TENER UNA GUÍA PARA DICHO PROCESO.

El Camal no cuenta con un Manual de Contratación de Personal; únicamente en el Reglamento Interno se hace mención de manera general sobre los requisitos que presentará un empleado nuevo para su ingreso.

Conclusión

Al no existir un documento que norme el proceso de contratación, éste no puede ser adecuado y confiable; provocando la pérdida de recursos al trasladar la capacitación del personal recientemente contratado al Camal Municipal.

Recomendación

Al Administrador del Camal:

1. Elaborar un Manual de Contratación de Personal, que contenga el perfil profesional que se requiere para los diferentes cargos y facilite el proceso de selección de personal.

Se adjunta un proyecto de Manual de Contratación de Personal como propuesta para el análisis y aplicación dentro del camal municipal, ANEXO 3.

ANEXOS

ANEXO 1

PROYECTO DE CÓDIGO DE CONDUCTA

Camal Frigorífico Municipal de la Ciudad de Riobamba		
RIOBAMBA – ECUADOR		
AÑO 2013	CÓDIGO DE CONDUCTA	1/8

I. PRESENTACIÓN

El Camal Frigorífico Municipal de la Ciudad de Riobamba, ofrece a todos los profesionales que se desempeñan en la entidad un Código de Conducta que guíe sus actividades y acciones, con el propósito de contribuir a mejorar la calidad de los servicios y favorecer la satisfacción de los clientes y de la comunidad, así como de los empleados que los atienden, de manera tal que se incremente la confianza en las instituciones y en su personal. De esa forma este documento es una contribución más para aumentar la efectividad y la eficiencia de los servicios y el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles de la institución.

El Código de Conducta especifica el comportamiento ideal del personal, interpretando las normas morales y de trato social, del mismo modo, el Código de Conducta del Personal propicia el logro de los objetivos, funciones y metas que tiene asignado el Camal Frigorífico Municipal y, tiende a favorecer de manera racional la aplicación y el cumplimiento de la normatividad en la operación de los servicios a su cargo.

El Código de Conducta que se ofrece hace públicos los estándares de conducta profesional de su personal que coadyuvan a la prestación de servicios con altos niveles de calidad. Establece una guía de comportamiento esperado del personal, siempre con referencia a las prácticas comúnmente aceptadas en las profesiones y a las obligaciones laborales contraídas.

Camal Frigorífico Municipal de la Ciudad de Riobamba		
RIOBAMBA – ECUADOR		
AÑO 2013	CÓDIGO DE CONDUCTA	2/8

Fortalecerá, asimismo, la identificación del personal con su profesión y con el Camal Frigorífico Municipal. Ayudará a prevenir la aparición de conductas profesionales reprochables y la comisión de faltas a la ética establecida. Igualmente favorecerá el desarrollo profesional y grupal de los equipos dentro de la institución.

II. CONSIDERACIONES GENERALES

La Constitución de la República del Ecuador y el Plan Nacional para el Buen Vivir establecen una cultura de transparencia y recuperación de principios y valores como parte esencial de la Revolución Ética, que implica desterrar prácticas y relaciones de corrupción, integrar sistemas de prevención de la misma, incorporar la participación ciudadana en procesos de contraloría social, toma de decisiones y gestión de asuntos públicos, así como afianzar y revitalizar principios y valores éticos y sociales en las tendencias políticas, económicas, tecnológicas, ambientales y sociales del servicio público en el país.

En este contexto, el Gobierno Nacional, a través de la Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión, impulsa procesos de reorganización y establece mecanismos para alcanzar una gestión pública ética y eficiente. Además, contribuye al desarrollo sostenible, al fortalecimiento de la transparencia en las entidades públicas y al mejoramiento de la calidad de vida en la sociedad.

Dentro de estos procesos, la Secretaría Nacional de Transparencia de Gestión en conjunto con ciento cuarenta entidades de la Función Ejecutiva llevaron a cabo la construcción participativa del Código de Ética para el Buen Vivir. Este documento recoge principios, valores, responsabilidades y compromisos orientadores de los comportamientos, actitudes y prácticas de los/as servidores/as y trabajadores/as públicos/as. Las entidades contarán con un Comité de Ética que vele por la aplicación del Código de Ética para el Buen

Camal Frigorífico Municipal de la Ciudad de Riobamba		
RIOBAMBA – ECUADOR		
AÑO 2013	CÓDIGO DE CONDUCTA	3/8

Vivir, el cual debe ser complementado con una serie de acciones de orden organizativo, de difusión y de vivencia participativa.

La aplicación de este Código de Ética es obligatoria para los/as servidores/as y trabajadores/as públicos/as que presten servicios o ejerzan cargo, función o dignidad dentro de la Función Ejecutiva, conforme se define en el art. 141 de la Constitución de la República del Ecuador.

Todos/as los/as servidores/as y trabajadores/as, incluido las máximas autoridades, los/as pertenecientes al jerárquico superior, aquellos/as con nombramiento temporal o permanente, aquellos/as con contratos ocasionales, honorarios profesionales, consultores y, en general, todas las personas que inciden en la formulación o ejecución de la política pública en una institución deberán cumplir y hacer cumplir el Código de Ética.

III. PRINCIPIOS Y VALORES

La Empresa Municipal Camal Frigorífico de la ciudad de Riobamba, entre sus principales principios y valores a ser observados y puestos en práctica por el común de sus integrantes, ha considerado los siguientes:

INTEGRIDAD

Proceder y actuar con coherencia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace, cultivando la honestidad y el respeto a la verdad.

TRANSPARENCIA

Acción que permite que las personas y las organizaciones se comporten de forma clara, precisa y veraz, a fin de que la ciudadanía ejerza sus derechos y obligaciones, principalmente la contraloría social.

Camal Frigorífico Municipal de la Ciudad de Riobamba
RIOBAMBA – ECUADOR

AÑO 2013

CÓDIGO DE CONDUCTA

4/8

CALIDEZ

Formas de expresión y comportamiento de amabilidad, cordialidad, solidaridad y cortesía en la atención y el servicio hacia los demás, respetando sus diferencias y aceptando su diversidad.

SOLIDARIDAD

Acto de interesarse y responder a las necesidades de los demás.

COLABORACIÓN

Actitud de cooperación que permite juntar esfuerzos, conocimientos y experiencias para alcanzar los objetivos comunes.

EFFECTIVIDAD

Lograr resultados con calidad a partir de los cumplimientos eficientes y eficaces de los objetivos y metas propuestos en su ámbito laboral.

RESPETO

Reconocimiento y consideración a cada persona como ser único/a, con intereses y necesidades particulares.

RESPONSABILIDAD

Cumplimiento de las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con empeño y afán, mediante la toma de decisiones de manera consciente, garantizando el bien común y sujetas a los procesos institucionales.

Camal Frigorífico Municipal de la Ciudad de Riobamba

RIOBAMBA – ECUADOR

AÑO 2013

CÓDIGO DE CONDUCTA

5/8

LEALTAD

Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos.

IV. RESPONSABILIDADES Y COMPROMISOS

INSTITUCIONAL

La Empresa Municipal Camal Frigorífico de la ciudad de Riobamba se compromete a:

- Difundir el contenido y la forma de aplicación del presente Código de Ética, comprometiendo a las máximas autoridades a que realicen esta labor personalmente.
- Promover y demandar espacios de desarrollo laboral y profesional mediante la capacitación, la actualización y la especialización de conocimientos.
- Generar espacios de capacitación e inducción permanentes en la aplicación de la Constitución de la República, las leyes y sus reglamentos, códigos, estatutos orgánicos, reglamentos internos, misión, visión, metas, objetivos institucionales y mecanismos de Transparencia y lucha contra la corrupción procurando el bien colectivo y aplicables al servicio público.
- Fomentar mecanismos de comunicación interna para propiciar un ambiente de trabajo óptimo, con el objetivo de generar relaciones interpersonales en las que primen el profesionalismo, el respeto, la solidaridad, la confianza, la efectividad y la transparencia.
- Reconocer y valorar el esfuerzo y el mérito de los/as servidores/as y trabajadores/as públicos/as en el cumplimiento del presente

Camal Frigorífico Municipal de la Ciudad de Riobamba		
RIOBAMBA – ECUADOR		
AÑO 2013	CÓDIGO DE CONDUCTA	6/8

- Código de Ética y el fortalecimiento del trabajo en equipo, generando en la entidad una convivencia armónica en el espacio laboral.
- Generar y fortalecer espacios de capacitación para el servicio al usuario.
- Asegurar la entrega de información pública oportuna, completa, veraz, confiable y comprensible para los/as usuarios/as, respetando la confidencialidad, la reserva o el sigilo de información que, conforme a la normativa vigente, tenga un grado especial de sensibilidad.
- Ser responsables con el ambiente y fomentar las buenas prácticas ambientales, cumpliendo con los programas que para el efecto diseñe o implemente el Ministerio del Ambiente.

DEL SERVIDOR/A Y TRABAJADOR/A DEL CAMAL MUNICIPAL

Todo/a servidor/a o trabajador/a del Camal Frigorífico Municipal de la ciudad de Riobamba, aplicará las siguientes responsabilidades y compromisos del presente Código de Ética para el Buen Vivir:

- Suscribir una carta de compromiso en la que asume la responsabilidad de cumplir el contenido y las formas de aplicación del presente Código de Ética.
- Conocer, respetar y aplicar la Constitución de la República, las leyes y sus reglamentos, códigos, estatutos orgánicos, reglamentos internos, misión, visión, metas, objetivos institucionales y demás mecanismos.

Camal Frigorífico Municipal de la Ciudad de Riobamba
RIOBAMBA – ECUADOR

AÑO 2013

CÓDIGO DE CONDUCTA

7/8

- Transparencia y lucha contra la corrupción procurando el bien colectivo y aplicables al servicio público.
- Mantener un comportamiento respetuoso, honesto, con calidez y abierto al diálogo con los/as demás, que fortalezca el compromiso, el sentido de pertenencia y la imagen sólida de la entidad y la de sus servidores/as y trabajadores/as.
- Generar permanentemente propuestas aplicables y cambios basados en la experiencia diaria, con la finalidad de mejorar la práctica ética en su ejercicio profesional.
- Abstenerse de usar su cargo, autoridad o influencia para obtener o procurar beneficios o ventajas indebidas para sí o para terceros o para perjudicar a persona alguna.
- Respetar el tiempo de los/as demás siendo responsable con las tareas y obligaciones dentro de los plazos acordados.
- Prestar un servicio ágil de acuerdo a los principios de efectividad y calidez.
- Conocer los procedimientos y contar con la información adecuada para atender con responsabilidad al usuario/a, entregándole un servicio completo, objetivo y oportuno.
- Cumplir con efectividad las responsabilidades asumidas por cada servidor/a y trabajador/a público/a en los plazos establecidos, en las diligencias y los servicios que se prestan a la ciudadanía.
- Manejar la información pública a la cual se tiene acceso de forma responsable y honesta.

Camal Frigorífico Municipal de la Ciudad de Riobamba
RIOBAMBA – ECUADOR

AÑO 2013

CÓDIGO DE CONDUCTA

8/8

- Tener especial cuidado con el uso y el manejo de claves, códigos y elementos de seguridad empleados para acceder a las redes de información electrónica institucional.
- Usar de forma responsable, adecuada y óptima los recursos y bienes de la empresa, exclusivamente para los propósitos que han sido destinados.
- Ser responsables con el ambiente fomentando buenas prácticas ambientales.

ANEXO 2

Proyecto de Plan de Capacitación para el Camal Frigorífico Municipal de la Ciudad de Riobamba

Camal Frigorífico Municipal de la Ciudad de Riobamba		
RIOBAMBA – ECUADOR		
AÑO 2013	Plan de Capacitación	1/5

Introducción:

La Capacitación debe ser considerada como una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general debe encaminarse a preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para mejorar sus competencias orientadas hacia el mejor desempeño de todos los colaboradores en los diversos niveles jerárquicos y posiciones, en sus actuales y futuros cargos, y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno y del momento.

Objetivos del Plan de Capacitación

- Promover la comunicación interna.
- Incrementar la productividad de las personas y por ende del Camal.
- Promover la eficiencia de cada colaborador de todos los niveles jerárquicos.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias.
- Reducir las quejas de los colaboradores y a proporcionar una moral de trabajo cada vez más elevada.
- Mejorar la Atención y Servicio al Cliente.
- Aumentar la motivación y autoestima de los empleados del camal municipal.
- Aplicar el programa "Ética, Comunicación y Educación en Valores" en los directivos, funcionarios y trabajadores del Camal de Riobamba.
- Mejorar el ambiente de trabajo y las competencias del talento humano del Camal de Riobamba.

Camal Frigorífico Municipal de la Ciudad de Riobamba
RIOBAMBA – ECUADOR

AÑO 2013

Plan de Capacitación

2/5

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLES
Mejorar la Atención y Servicio al Cliente	Plan de Capacitación dirigido al personal del Camal Frigorífico sobre Atención y Servicio al Cliente	Determinar las necesidades del personal en cuanto a conocimientos y destrezas	Mejorar el conocimiento del personal en cuanto a cómo brindar Atención y Servicio al Cliente	Administrador del Camal
		Realizar un cronograma de talleres y capacitaciones		
		Contactar a las personas que facilitarán las capacitaciones y determinar su disponibilidad	Motivar al Talento Humano	

Camal Frigorífico Municipal de la Ciudad de Riobamba

RIOBAMBA – ECUADOR

AÑO 2013

Plan de Capacitación

3/5

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLES
Aumentar la motivación y autoestima de los empleados del camal municipal	Plan de Capacitación y motivación a través de charlas, talleres, diálogos dirigido al personal del Camal	Determinar las necesidades del personal en cuanto a conocimientos y destrezas	Motivar a los empleados del camal Aumentar su autoestima y reconocimiento de su valor propio	Administrador del Camal
		Realizar un cronograma de talleres, diálogos y capacitaciones		
		Contactar a las personas que facilitarán las capacitaciones y determinar su disponibilidad		

Camal Frigorífico Municipal de la Ciudad de Riobamba
RIOBAMBA – ECUADOR

AÑO 2013

Plan de Capacitación

4/5

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLES
Aplicar el programa "Ética, Comunicación y Educación en Valores" en los directivos, funcionarios y trabajadores del Camal de Riobamba	Plan de Capacitación en Ética, Comunicación y Educación en Valores dirigido al personal del camal de Riobamba	Determinar las necesidades del personal	Aplicar el programa "Ética, Comunicación y Educación en Valores"	Administrador del Camal
		Realizar un cronograma de talleres, diálogos y capacitaciones		
		Contactar a las personas que facilitarán las capacitaciones y determinar su disponibilidad		
			Formas profesionales éticos que transmitan sus valores a la sociedad	

Camal Frigorífico Municipal de la Ciudad de Riobamba
RIOBAMBA – ECUADOR

AÑO 2013

Plan de Capacitación

5/5

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLES
Mejorar el ambiente de trabajo y las competencias del talento humano del camal de Riobamba	Plan – Taller de Comunicación, manejo de conflictos y relaciones interpersonales dirigido al personal del camal de Riobamba	Determinar las necesidades del personal	Mejorar el ambiente de trabajo Aumentar las competencias del talento humano	Administrador del Camal
		Realizar un cronograma de talleres y capacitaciones		
		Contactar a las personas que facilitarán las capacitaciones y determinar su disponibilidad		

ACTA DE LECTURA DEL DE INFORME

En el Salón de Convenciones del Municipio de Riobamba, a las 17:00 horas y 30 minutos del día 13 de Mayo de dos mil trece, reunidos los señores: Iván Milán Oleas, Administrador, María Moncayo, Secretaria-Administrativa, Marjorie Parreño, Auditora General; y todos los empleados de las Unidades Financiera y Administrativa del Camal Municipal de Riobamba, se da lectura al Informe resultante de la Auditoría de Gestión practicada al año 2011.

Después de leído el Borrador de informe, los funcionarios antes mencionados manifestaron estar de acuerdo con el contenido de dicho informe.

Y no habiendo más que hacer constar, se da por finalizada la lectura del Informe a las 12 horas del día seis de Julio de dos mil trece, y para constancia firman los presentes.

Iván Milán Oleas

Administrador del Camal Municipal de Riobamba

Marjorie Parreño

Auditora General

María Moncayo,

Secretaria-Administrativa

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

- ✓ Se ha realizado una auditoría de gestión al Camal Frigorífico Municipal de la ciudad de Riobamba, periodo 2011, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos de la institución en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas existentes, lo cual permitió determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía.
- ✓ Se evaluó el grado de cumplimiento del control interno de la institución, en sus componentes ambiente de control, Información y Comunicación, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, y Supervisión y Seguimiento llegando a determinar que en general los mismos tiene un alto nivel de confianza y un nivel de riesgo bajo.
- ✓ Se aplicaron indicadores de gestión al área de administración y finanzas, los mismos fueron diseñados dentro de la realización de la auditoría, pues el camal no tenía índices predefinidos, los mismos presentaron información relevante del manejo del camal, y podrán utilizarse para medir la gestión en periodos futuros y compáralos con anteriores, como un medio de verificación y de esta manera medir la eficiencia, eficacia y economía de la utilización y generación de recursos.
- ✓ Se emitió el informe de auditoría que contiene: comentarios, conclusiones y recomendaciones que contribuirán a una correcta toma de decisiones por parte de la administración y a mejorar su gestión.

5.2. Recomendaciones

- ✓ Se recomienda a los directivos, tomar la presente Auditoría de Gestión al Camal Frigorífico Municipal de la ciudad de Riobamba, periodo 2011, como una herramienta que le permitirá mejorar su gestión, a través del conocimiento del grado de cumplimiento de objetivos, la correcta utilización de los recursos de la institución, y los diferentes hallazgos encontrados en la misma.
- ✓ Sugerimos al Camal Frigorífico Municipal de la ciudad de Riobamba, tener en cuenta los hallazgos encontrados en la evaluación del sistema de control interno con el fin de que exista un alto nivel de confianza y se reduzca en su totalidad el nivel de riesgo.
- ✓ Teniendo en cuenta los resultados de los indicadores de gestión aplicados a las áreas de: recursos humanos y finanzas se recomienda al Camal Frigorífico Municipal de la ciudad de Riobamba, diseñar objetivos, estrategias, planes y políticas enfocados a mejorar los resultados de los mismos, teniendo en consideración las diferentes oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y volver aplicar los indicadores cada cierto periodo, para evaluar las decisiones tomadas.
- ✓ Se recomienda al Camal Frigorífico Municipal de la ciudad de Riobamba, tomar en consideración el informe de Auditoría y aplicar las recomendaciones expuestas, las cuales se han diseñado para mejorar la gestión del camal, además de contribuir a una correcta toma de decisiones.

Resumen

La mayoría de instituciones públicas no llevan a cabo una adecuada y oportuna evaluación a la gestión interna lo que incide en el logro de los objetivos y metas institucionales. Además, dichas entidades no disponen de estándares para comparar los servicios entregados a la comunidad y los recursos utilizados para ese fin, es decir que no se aplica ningún sistema de evaluación para sus directivos, funcionarios y trabajadores en general. Este es el caso del Camal Frigorífico Municipal de Riobamba, entidad que no dispone de un sistema de medición que permita evaluar adecuadamente la gestión financiera y administrativa en términos de eficiencia, eficacia y economía.

El objetivo de la presente investigación es realizar una Auditoría de Gestión al Camal Frigorífico Municipal de la ciudad de Riobamba, período enero - diciembre 2011, para optimizar los Procesos Administrativos y Financieros.

Los métodos utilizados fueron descriptivo, inductivo y analítico así mismo fue necesario determinar formatos que contribuyeron a la práctica de la Auditoría.

Los resultados de la auditoría se dio a conocer dentro de la lectura del informe, en el cual se muestra las mejoras urgentes que se deben realizar en el área administrativa, como son el diseño de un código de conducta, un plan de capacitación y la utilización de herramientas que permitan prevenir y mitigar la ocurrencia de riesgos.

Los directivos del Camal Frigorífico Municipal de la ciudad de Riobamba deberán tomar la presente Auditoría de Gestión, como una herramienta que le permitirá mejorar con eficiencia y eficacia de sus procesos Administrativos y Financieros, mediante el grado de cumplimiento de objetivos, y la correcta utilización de los recursos de la institución mediante el cumplimiento de las recomendaciones emitidas en el informe.

Summary.

Most public institutions do not carry out a suitable and timely evaluation on their internal management which has incidence in that related to fulfill institutional objectives and goals. Moreover, such institutions do not have standards for comparing provided services to community in relation to the used resources for that objective, it means that none evaluation system for their head-staff, employees and workers is applied. A similar situation happens at “Camal Frigorífico Municipal de Riobamba”, an entity that does not have a measurement system for evaluating adequately the financial and administrative management in terms of efficiency, efficacy and economy.

The present research has as its main objective to perform an Management Auditing at ‘Camal Frigorífico Municipal de Riobamba’, January — December 2011 period, in order to improve administrative and financial processes.

Applied methods were: descriptive, inductive, and analytic ones and it was also necessary to define formats which contributed in the auditing practice.

Auditing results were reported into the report reading, pointing out the urgent improvements that must be carried out in the administrative area, among others: the design of a behaviour code, a training plan, and the utilization of tools that permit to prevent and diminish risks occurrence.

Head staff of “Camal Frigorífico Municipal de Riobamba” must decide the present Management Auditing as a tool that will permit to improve its Administrative and Financial processes with efficiency and efficacy through the grade of objectives performance, and the corred utilization of institution resources by means of fulfilling the given recommendations included in this report.

Bibliografía

1. BLÁZQUEZ Juan (1965). Auditoría. Editorial Nacional de Cuba. La Habana.
2. CEPEDA, Gustavo. (1997). Auditoría y Control Interno. McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia.
3. CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. (2002). Manual de Auditoría de Gestión, Quito – Ecuador. Abril
4. ESTUPIÑÁN, Gaitán Rodrigo. (2006). Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis de informe COSO I y II. Ecoe Ediciones. Colombia. Segunda Edición.
5. FERNÁNDEZ, Eduardo. (2008).Concepto de Auditoría, Valleta Ediciones. México D.F.
6. FRANKLIN, Enrique. (2007). Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio. Segunda Edición, Editorial Pearson Educación: México.
7. MALDONADO, E. Milton K. (2001). Auditoría de Gestión. Editora Luz de América. Segunda Edición. Quito – Ecuador.
8. MANTILLA, B. Samuel Alberto. (2005). Control Interno. Informe COSO. Ecoe Ediciones. Bucaramanga- Colombia. Cuarta Edición.
9. O.GRECO. (2000). Diccionario Contable. Segunda Edición. Valletta Ediciones. República de Argentina.
10. TRIGUEROS, J.A. y REIG, J. (1996).Técnicas y Procedimientos de Auditoría Operativa. Madrid: Revista técnica del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España,
11. WHITTINGTON Ray, O. & Pany, Kurt. (2005). Principios de Auditoría, México D.F., Mc Graw Hill.